

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Організація розвитку персоналу на підприємстві (установи, організації)»

Виконав: магістр II курсу, групи УП-23-1м
спеціальності 051 «Економіка»
Якубін Данило Олегович

Керівник: к.е.н, доц. Огданський Кирило
Миколайович

Рецензент: Директор ТОВ «Аудиторська
компанія «Фінансовий успіх» Сергєєва Лілія
Гарисонівна

Дніпро – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
Кафедра ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
Освітній ступінь магістр
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувачка кафедри

_____ А.Л. Бикова
“ _____ ” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Якубіна Данила Олеговича

1. Тема роботи: Організація розвитку персоналу на підприємстві, затверджена наказом університету від «11» листопада 2024 р. № 948кс «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи к.е.н, доц. Огданський Кирило Миколайович

2. Строк подання магістром роботи «03» січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові документи, автореферати дисертацій, статті, монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси за темою дипломної роботи, статистична звітність ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади розвитку персоналу і його складових; 2. Аналіз системи розвитку персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»; 3. Напрямки удосконалення системи розвитку персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиця 2.4. Результати проведеного оцінювання роботи співробітників ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»; таблиця 2.7. Підсумкова таблиця розрахунків продуктивності праці працівників у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»; таблиця 2.10. Оцінка процесів розвитку персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»; таблиця 3.1. Оцінка потенційного економічного ефекту запропонованого проекту.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Дослідницький (розділ 1) Аналітичний (розділ 2) Проектний (розділ 3)	Огданський К. М., к.е.н., доц. кафедри економіки та економічної безпеки		

7. Дата видачі завдання “11” листопада 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	11.11.2024	<i>виконано</i>
2.	Підбір та систематизація науково-літературних джерел	12.11.2024 17.11.2024	<i>виконано</i>
3.	Затвердження змісту та написання вступу до кваліфікаційної роботи магістра	18.11.2024 20.11.2024	<i>виконано</i>
4.	Написання дослідницького розділу	21.11.2024 30.11.2024	<i>виконано</i>
5.	Систематизація матеріалу для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	01.12.2024 03.12.2024	<i>виконано</i>
6.	Підготовка аналітичного розділу роботи	04.12.2024 18.12.2024	<i>виконано</i>
7.	Формування проектних рішень	19.12.2024	<i>виконано</i>
8.	Написання проектного розділу роботи	20.12.2024 26.12.2024	<i>виконано</i>
9.	Формування висновків дослідження	27.12.2024	<i>виконано</i>
10.	Оформлення роботи відповідно до методичних рекомендацій	02.01.2025	<i>виконано</i>
11.	Перевірка на плагіат	03.01.2025	<i>виконано</i>
12.	Одержання відгуку наукового керівника	07.01.2025	<i>виконано</i>
13.	Одержання рецензії на кваліфікаційну роботу	08.01.2025	<i>виконано</i>
14.	Підготовка презентаційних матеріалів	09.01.2025	<i>виконано</i>
15.	Подання кваліфікаційної роботи в екзаменаційну комісію	10.01.2025	<i>виконано</i>
16.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.01.2025	<i>виконано</i>

Студент

(підпис)

Д. О. Якубін

Керівник роботи

(підпис)

К. М. Огданський

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра Якубіна Данила Олеговича
на тему: «Організація розвитку персоналу на підприємстві (установи,
організації)»

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 119 сторінках, містить 16 таблиць, 5 рисунків, 3 додатки на 5 сторінках. Список використаних джерел містить 51 найменувань.

Розвиток людського капіталу стає все більш важливим у сучасних постіндустріальних суспільствах. Використання людських ресурсів значною мірою визначає конкурентоспроможність організації. В роботі показано, наскільки важливо створити систему постійного розвитку персоналу, щоб підвищити продуктивність, адаптивність і інноваційність підприємства.

У цьому дослідженні розглядаються теоретичні підходи до організації розвитку персоналу, розглядаються сучасні проблеми управління людськими ресурсами, і надаються поради щодо методів підвищення кваліфікації працівників, враховуючи цифрову трансформацію. У процесі розвитку персоналу пріоритетним є впровадження новітніх технологій.

Ключові слова: *розвиток персоналу, персонал, людські ресурси, професійний розвиток, підвищення кваліфікації, навчання, автоматизація.*

ABSTRACT

master's thesis by Yakubin Danylo

on the topic: «Organization of personnel development on the basis of the enterprise
(institution, organization)»

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and suggestions. The work is presented on 119 pages, contains 16 tables, 5 figures, and 3 appendices on 5 pages. The list of references includes 51 items.

The development of human capital is becoming increasingly important in modern post-industrial societies. The utilization of human resources significantly

determines an organization's competitiveness. This study highlights the importance of establishing a system of continuous personnel development to enhance productivity, adaptability, and innovation within enterprises.

The research examines theoretical approaches to organizing personnel development, addresses current challenges in human resource management, and provides recommendations on methods for improving employee qualifications while considering digital transformation. The integration of cutting-edge technologies is prioritized in personnel development processes.

Keywords: *personnel development, staff, human resources, professional development, skill enhancement, training, automation.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ І ЙОГО СКЛАДОВИХ	
1.1. Поняття розвитку персоналу та сучасні підходи для його реалізації.....	11
1.2. Розвиток людини як основа розвитку економічних суб'єктів.....	20
1.3. Сучасні інструменти розвитку персоналу.....	29
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У «ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»	
2.1. Аналіз структури ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх».....	37
2.2. Основні принципи та цілі розвитку персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх».....	55
2.3. Закордонний досвід розвитку персоналу на підприємствах.....	61
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	69
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»	
3.1. Основні проблеми розвитку персоналу в ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх».....	72
3.2. Шляхи удосконалення системи розвитку персоналу в ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх».....	80
3.3. Стратегія розвитку персоналу ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх».....	89
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3.....	103
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток людського капіталу є вкрай важливим у сучасному постіндустріальному суспільстві, де інтелектуальні та наукоємні технології розвиваються стрімко. Здатність підприємства навчати своїх працівників, задля досягнення високого рівня продуктивності, креативності та адаптації до змін, є важливою частиною конкурентоспроможності підприємства. З цієї причини управління розвитком персоналу стає одним із основних компонентів стратегічного менеджменту, який гарантує успіх компанії як на національному, так і на міжнародному ринках. Щоб підприємство залишалось конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі, воно повинно мати ефективну систему розвитку персоналу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема кваліфікаційної роботи відповідає науковій тематиці кафедри економіки та економічної безпеки, а саме науково-дослідної теми «Ревіталізація і розвиток економічної системи України у воєнний і післявоєнний період», № держреєстрації 0118U006488. Внесок автора полягає у виявленні особливостей розвитку людського капіталу, що є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації.

Мета роботи полягає у вивченні теоретичних та практичних аспектів організації розвитку персоналу на підприємстві, та розробці пропозицій для підвищення конкурентоспроможності системи розвитку людських ресурсів.

Для досягнення мети роботи були поставлені наступні **завдання**:

- розкрити сутність та зміст поняття «розвиток персоналу» та його вплив на забезпечення ефективності роботи підприємства;
- дослідити сучасні методи розвитку персоналу з акцентом на використання цифрових технологій і інновацій;

- проаналізувати систему розвитку персоналу ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх», що включає оцінку поточних програм навчання та підвищення кваліфікації;
- визначити основні проблеми з навчанням персоналу та елементи, що впливають на продуктивність ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку персоналу, які включають автоматизацію процесів, мотивацію персоналу та нові підходи до навчання;
- обґрунтувати економічну доцільність внесення змін до програми розвитку персоналу та проаналізувати вплив на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Об'єктом дослідження є система розвитку персоналу підприємства.

Предмет дослідження – організація розвитку персоналу на підприємствах в цілому і ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» зокрема.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань, пов'язаних із розвитком персоналу присвячена значна кількість наукових праць як вітчизняних, так і закордонних науковців, таких як: Беспалов В. [1], Гугул Я [2], Довгань Л., Ткач В. [3], Ткаченко А. М., Марченко К. А. [4], Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С [6], Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. [7], а також Мюррей В. В. [19], Френч У. Л. [16]. Разом з тим слід зауважити, що багато теоретичних питань за даною проблемою ще не вирішені, знаходяться на етапі постановки і вимагають подальшого розв'язання та комплексного дослідження.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи; це включало порівняльний аналіз, статистичний аналіз, аналіз і синтез, а також експертні методи оцінки.

Основна частина. У першому розділі розглядаються теоретичні та методологічні основи розвитку персоналу, а також його сутність і значення для

забезпечення ефективності діяльності підприємства. Сучасні методи розвитку персоналу включають безперервне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток ключових компетенцій працівників. Особливу увагу приділено ролі інноваційних технологій в процесі розвитку персоналу.

Другий розділ містить огляд системи розвитку персоналу підприємства. Надається конкретний приклад діючої системи розвитку персоналу. Оцінено ефективність існуючих програм професійного навчання, які сприяють адаптації нових працівників, створенню резерву кадрів і забезпеченню професійного зростання. Виявлено основні проблеми, які перешкоджають прогресу персоналу, а також фактори, які впливають на його продуктивність.

Третій розділ містить пропозиції щодо покращення системи підготовки та розвитку персоналу. У цьому розділі представлено ідеї та практичні поради щодо удосконалення корпоративної системи розвитку персоналу. Приділено увагу впровадженню цифрових технологій, а також інноваційних підходів до навчання (онлайн-навчання, коучинг і наставництво) та розробці програм, спрямованих на підвищення мотивації персоналу. Наведено економічне обґрунтування пропозицій та прогнозовані результати їх реалізації.

Практичне значення кваліфікаційної роботи. Практичні результати дослідження можливо використати для створення кращих систем управління розвитком персоналу на підприємствах у різних галузях економіки. Рекомендації розроблені з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження, викладені у кваліфікаційній роботі магістра. За результатами проведеного дослідження підготовлено та подано тези до участі у Міжнародній науково-практичній конференції «THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF MODERN SCIENTIFIC RESEARCH», що відбудеться 24.01.2025 року у Південній Кореї, м. Сеул.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій та списку використаних джерел і

додатків. Кваліфікаційна робота викладена на 119 сторінках, містить 16 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ І ЙОГО СКЛАДОВИХ

1.1. Поняття розвитку персоналу та сучасні підходи для його реалізації

У постіндустріальних суспільствах зростає роль людського фактору в економічній діяльності завдяки розвитку інтелекту та наукоємних технологій. Таким чином, шляхом досягнення високого рівня конкурентоспроможності будь-якої організації чи підприємства є пошук прихованих резервів підвищення ефективності діяльності персоналу. Це досягається, перш за все, шляхом створення системи постійного розвитку персоналу. У результаті управління розвитком стає ключовою частиною менеджменту та основним фактором успіху підприємств як на національному, так і на міжнародному ринках.

Якість роботи будь-якої організації залежить від рівня розвитку її персоналу. І тому, на сучасному ринку, який розвивається надзвичайно швидко, будь-яка компанія повинна постійно вкладати значні кошти та сили, щоб розвивати своїх працівників і підвищувати їхню кваліфікацію.

Розвиток персоналу підприємства є надзвичайно складним поняттям, яке охоплює економічні, соціальні, психологічні та педагогічні питання. З цієї причини в економічній літературі не існує жодного точного визначення цього поняття.

Оскільки рівень розвитку персоналу визначає рівень організації, кожна організація повинна розвивати свій персонал, щоб вона могла ефективно працювати. Одним із найважливіших факторів ведення конкурентоспроможної боротьби на ринку є організація, яка може активно розвивати своїх працівників в умовах швидкого старіння теоретичних, практичних знань і вмінь.

Поняття розвитку персоналу дуже складне. Він охоплює соціальні, психологічні, економічні та педагогічні питання. Розгляд таких понять, як особистість і професійний розвиток, може допомогти визначити його основу.

Проблеми, пов'язані із управлінням персоналу та його розвитком, є предметом дослідження, як зарубіжних, так і вітчизняних авторів вже протягом тривалого часу. Розвиток персоналу поняття багатогранне і охоплює різні сфери діяльності, саме тому українські вчені не можуть дійти до одного конкретного трактування даного поняття, і розглядають його під різними кутами (табл. 1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «розвиток персоналу» в економічній літературі

Автор	Трактування
Беспалов В.	«Комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної та управлінської компетентності персоналу підприємства»
Гугул Я.	«Комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем»
Довгань Л., Ткач В.	«Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій»
Ткаченко А., Марченко К.	«Цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей»
Савченко В.	«Систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу»
Збрицька Т, Савченко Г., Татаревська М.	«Сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань»

Джерело: створено автором на основі [1-6]

Для створення системи професійного розвитку персоналу компанії, необхідно здійснити певний комплекс заходів. Такі заходи можуть бути спрямовані на створення умов для працівників реалізувати свій творчий потенціал, підвищити їхню професійну компетентність, забезпечити соціальну та професійну мобільності та розвивати свою кар'єру. Ці заходи можуть бути спрямовані на розвиток персоналу підприємства шляхом впровадження методів, інструментів, стратегій і програм, які сприятимуть більш ефективному підвищенню персоналу підприємства [7].

Підготовку працівників до нових виробничих завдань, забезпечення їх професійної підготовки та підвищення кваліфікації, створення резерву керівників і покращення соціальної структури персоналу можна досягти за допомогою системи постійного професійного розвитку. Планування кар'єри, сприяння професійному розвитку, оцінка працівників щодо виробничої адаптації та атестації та багато інших заходів сприяють розвитку людських ресурсів [8].

Людські ресурси є важливим компонентом виробничого процесу організації. Сьогодні цифрові трансформації вносять значні зміни в систему розвитку персоналу та управління. Ці зміни покращують функції та бізнес-процеси. Цифровізація управління персоналом може включати добір персоналу, адміністрування персоналу, нарахування заробітної плати та матеріальних винагород, розвиток персоналу, комунікативні процеси, роботу з позаштатними працівниками та створення соціальних проектів [9]. Однак навіть з сучасними цифровими технологіями та інноваційними ідеями вони не можуть бути ефективними та приносити максимальну користь, якщо персонал не є належним чином навченим і кваліфікованим. Система розвитку персоналу складається з усіх організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань розвитку персоналу та максимального задоволення потреб працівників у самовдосконаленні, професійному розвитку та просуванні в кар'єрі. Протягом трудової діяльності вона повинна задовольняти потреби працівників у професійному розвитку на всіх рівнях кваліфікації та відповідальності. Важливим є комплексний підхід до створення системи

розвитку персоналу на підприємстві. Згідно з рис. 1.1, структура складових забезпечує систему розвитку персоналу підприємства.

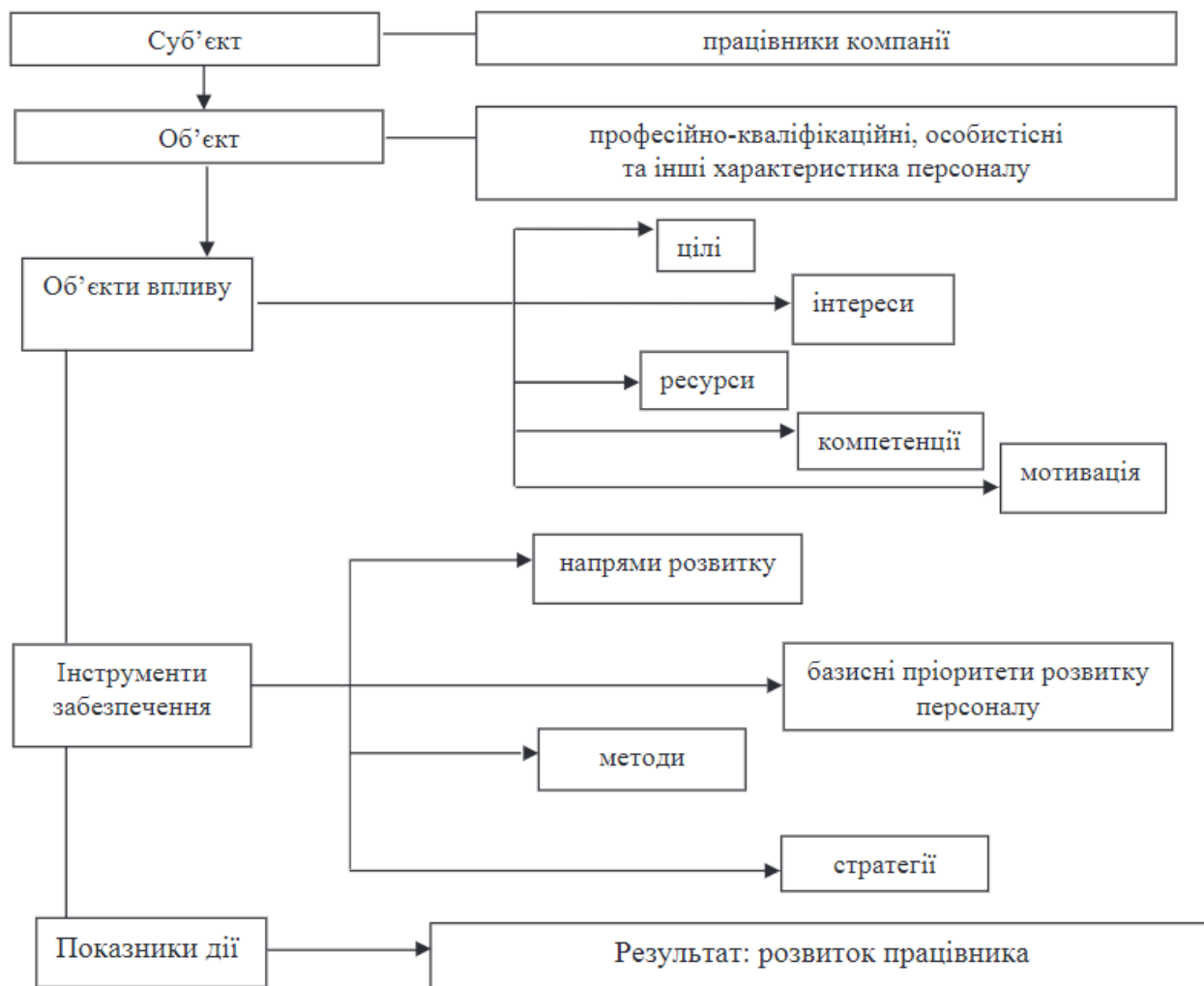


Рисунок 1.1 - Склад елементів, що забезпечують процес побудови системи розвитку персоналу на підприємстві

Джерело: [7]

Працівники компанії є об'єктом системи розвитку персоналу, а предметом є професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші характеристики персоналу, які важливі для організації. Якщо компанія має ефективну систему розвитку персоналу, вона може отримати багато переваг [10; 11]: зміцнення відданості співробітників цілям організації; розкриття потенціалу співробітників; максимізація їхніх можливостей, схильностей, знань і навичок; спрощення впровадження інновацій; і забезпечення спадкоємності управління.

Перш за все, необхідно визначити цілі, щоб побудувати комплексну систему розвитку персоналу. Варто звернути увагу на набір стратегічних цілей першого рівня, які спрямовані на розвиток самого підприємства. Основними цілями розвитку персоналу організації є підвищення потенціалу персоналу, оскільки це підвищує конкурентоспроможність організації, гарантує виживання організації в довгостроковій перспективі, зменшує плинність кадрів і підвищує продуктивність праці та ефективність [12]. Пошук, навчання, стимулювання персоналу; виробнича адаптація та планування кар'єри; оцінка та атестація персоналу; оптимізація морально-психологічного середовища (створення середовища, що сприяє самореалізації, ефективності та творчості) [13].

Для досягнення цілей розвитку персоналу необхідно враховувати різноманітні ресурси, а також рівень компетенцій, інтереси та мотивацію працівників.

Розвиток ключових компетенцій має важливе значення в сучасних умовах, коли всі процеси все більш і більш цифровізуються. Система розвитку персоналу компанії повинна включати нові елементи, такі як знання, керованість, адаптивність, динамізм, мобільності, креативності та інновації [7].

Розвиток персоналу повинен охоплювати три основні напрями [10]: особистісний (включаючи формування системи цінностей, фізичний і психологічний розвиток); соціальний (включаючи кар'єрне зростання та соціальний статус); і професійний (включаючи набуття компетенцій і підвищення кваліфікації). Ці напрями реалізуються в системі розвитку персоналу відповідно до інтересів, мотивації та здібностей працівників. Сьогодні основними проблемами, з якими зіштовхуються у сфері розвитку персоналу, є відбір і формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці співробітників і створення позитивного робочого середовища. Отже, першим кроком у розвитку співробітників є створення ІПР — індивідуального плану розвитку для кожного співробітника. Важливо обговорити з співробітником свої особисті та кар'єрні інтереси. Цей діалог допоможе визначити, які сектори слід розвивати. Зрештою, кожен має різні цілі

та погляди на свою кар'єру. Вкрай важливо використовувати індивідуальний підхід, оскільки хтось може не бути впевнений, що хоче витратити на це час. План розвитку працівника має включати стратегію дій для досягнення цілей, а також чіткі терміни. Заощадження грошей і підвищення ймовірності повернення інвестицій можна досягти, обговорюючи та доповнюючи план розвитку співробітників [14].

Отже, важливо, щоб система розвитку персоналу обов'язково включала три основні пріоритети: розвиток потенціалу співробітників і максимальне використання їхніх здібностей, знань і навичок; професійне навчання (планування та розвиток кар'єри); і формування та підтримка кадрового резерву. Наймати працівників, які не досягають своїх цілей, а потім звільняти їх — це дороге. Крім того, відсутність можливостей для кар'єрного зростання може призвести до втрати висококваліфікованих співробітників. Компанія втратить хороших працівників і вкладення в їх навчання, якщо компанія не створить умови для розвитку персоналу. Хороші та ефективні програми розвитку персоналу дозволяють працівникам працювати над досягненням цілей компанії та власних цілей. Система розвитку персоналу компанії складається з різноманітних стратегій, які допомагають досягти цілей розвитку людських ресурсів і гарантують поступове навчання, професійний розвиток і, як наслідок, кар'єрне зростання працівника. В умовах цифрової економіки інноваційні методи є основою для оптимізації та прискорення процесів управління розвитком людських ресурсів. Ці методи дозволяють досягти трьох основних переваг для персоналу та керівництва: моніторинг, інформування керівництва та відстеження проблемних областей у процесі розвитку персоналу. Сучасні інноваційні методи розвитку персоналу включають коучинг, тренінг, е-навчання (електронне навчання), кейс-стаді, самонавчання, баскет-метод, а також вторинне навчання, яке означає «відрядження». Для досягнення цілей компанії можна використовувати такі стратегії, як управління знаннями, безперервний розвиток персоналу, розвиток лідерства, навчання на робочому місці, використання «готової» робочої сили та управління знаннями [7].

Оскільки вона реалізує ідею безперервного навчання працівників, стратегія безперервного розвитку персоналу найкраще відповідає потребам сучасного світу. Це дає працівникам можливість створити середовище роботи, в якому вони хочуть і можуть використовувати свої найкращі навички та потенціал. Стратегія, яка зосереджена лише на підвищенні продуктивності та потенціалу працівників, може бути пріоритетною для бізнесу. Вибір цієї стратегії управління розвитком людських ресурсів полягає в тому, що ефективність використання стратегії залежить насамперед від ступеня розвитку навичок лідерства менеджерів усіх рівнів. Ставлення до знань як до основного ресурсу організації є основою стратегії управління знаннями. Щоб покращити процеси навчання, мета цієї стратегії полягає в тому, щоб створити потік знань, тобто важливу інформацію, і поділитися цією інформацією з усіма співробітниками. Увага до того, наскільки важливо для працівників саморозвиватися, все більше поширюється на підприємствах. При цьому саморозвиток має бути спрямований на отримання знань, навичок і моделей поведінки, а також на мотивацію співробітників за допомогою фінансових і нефінансових мотиваторів [7].

Але більшість людей все ще використовують «готову» робочу силу. Більшість українських підприємств [9; 11; 12] не приділяють достатньої уваги процесам розвитку персоналу та, як правило, наймають «готових» працівників з необхідною кваліфікацією або навчають працівників безпосередньо на робочому місці чи «за потребою». Іншими словами, навчання відбувається ненавмисно та лише за необхідності. Оскільки він не дозволяє створити ефективну систему розвитку персоналу, цей метод не є виправданим.

Знаходження талановитих працівників важко, але зберегти їх ще важче. Інвестування в постійний розвиток своїх співробітників шляхом високоякісної підготовки та неперервного навчання, допомагаючи їм реалізувати свій максимальний потенціал, може призвести до того, що вони знайдуть кращі перспективи. Тому важливо мати стратегію розвитку персоналу в компанії. Підвищення навичок і відповідальності співробітників дозволяє вирішити дві

проблеми: підтримувати інтерес співробітників до майбутнього в компанії та продемонструвати, що компанія піклується про них.

Одним із стратегічних завдань компанії є створення ефективної системи розвитку персоналу для сучасних підприємств. Це пов'язано з різноманітними змінами, які відбуваються як у глобальному середовищі, так і в економічних і соціальних процесах на макрорівні, а також змінами у світогляді та структурі потреб персоналу.

Відповідно до класифікації Й. Петровича та Р. Винничук [15] систему розвитку персоналу можна поділити на три блоки: інформаційний блок, соціально-психологічний блок, динамічний блок.

Інформаційний блок включає отримання інформації, щоб працівник отримав знання та розвинув навички. Соціально-психологічний блок включає психологічну частину, щоб допомогти працівникові адаптуватися до потенційних змін щодо типу діяльності чи функціональних обов'язків. Робота працівника може рухатися горизонтально чи вертикально через динамічний блок.

Систематичний підхід до розвитку персоналу дозволяє краще зрозуміти сутність і структуру розвитку персоналу в організації. З іншого боку, розвиток персоналу також є процесом, який включає час, етапи та низку взаємопов'язаних дій для досягнення цілей організації [16].

Заходи з розвитку персоналу сприяють постійному розвитку знань, умінь і навичок співробітників. Таким чином, логічним буде розглянути розвиток персоналу з точки зору процесного підходу. Цей підхід розглядає діяльність організації як мережу процесів, які взаємодіють і протікають усередині організаційної структури, щоб досягти мети існування компанії.

Визначення та оцінка основних компетенцій працівників організації є важливою частиною процесу розвитку персоналу [17].

Процес розвитку персоналу починається з того, щоб нові працівники адаптувалися до свого робочого середовища. Після цього особлива сфера кадрової роботи – планування кар'єри працівників організації. Це процес

порівняння можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, планами розвитку та стратегією організації.

Регулярна оцінка компетенцій працівника повинна зіставляти їх із вимогами до майбутніх посад, щоб ефективно виконувати план кар'єри та вносити корективи вчасно [15].

- Якщо працівник не має необхідного досвіду, його направляють на навчання, підвищення кваліфікації або перепідготовку залежно від знань, умінь і навичок.
- Якщо працівник має достатній рівень компетенцій, він може продовжувати працювати на займаній посаді або брати участь у заходах службово-професійного просування.
- Якщо працівник має високий рівень компетенцій, він може бути включений до резерву керівників або кадрового резерву.

Зовнішні фактори, вимоги ринку праці та зміни в організації повинні регулювати процес розвитку персоналу.

У процесі розвитку персоналу важлива роль відіграє організаційна культура.

Організаційна культура визначається як сукупність найважливіших принципів, які приймаються членами організації та які містяться в цінностях, які декларує організація. Ці принципи дають людям орієнтири для своєї поведінки та дій. Внутрішньоорганізаційні «символічні» засоби передають цінності людям. Організаційна культура — це поєднання цінностей, основ поведінки та методів оцінювання результатів діяльності організації [18].

Розвиток працівників як носіїв організаційної культури є важливим для кадрового менеджменту. Можна отримати багато переваг як для працівників, так і для організації, якщо використовувати культурологічний підхід до розвитку персоналу в організації.

Ментальність працівників, їхні цінності та переконання, а також інші фактори повинні бути дуже важливими [19; 20]. Зрештою, міцна організаційна

культура базується на цінностях працівників, їх лояльності до організації та бажанні брати участь у різних проектах як виробничих, так і позавиробничих.

Отже, важливо враховувати організаційну культуру під час планування заходів з розвитку персоналу та включати основні елементи цієї культури [21].

Окремий працівник починає взаємодіяти з організаційною культурою з моменту його прийняття на роботу, і триває до кінця своєї кар'єри в цій компанії. Організаційна культура є результатом взаємодії управлінських функцій, добору персоналу, поведінки, структури та процесів в організації та її зовнішнього середовища, а також процесу звільнення деяких її співробітників.

Організаційну культуру можна вважати фактором психологічного впливу, оскільки вона дає працівникам можливість адаптуватися до будь-яких змін завдяки сильній психологічній стійкості, вірності своїм ідеалам і впевненості в тому, що їхня робота буде ефективною [22].

Ідентифікація з основними корпоративними цінностями дозволяє працівникам змиритися зі своєю роботою. Вони починають приймати і поділяти культуру, ідеали та цінності організації, дотримуватися правил і норм поведінки групи, і дізнаються, що організація з розвиненою організаційною культурою дає їм більшу впевненість у майбутньому.

Корпоративні цінності компанії поступово стають особистими цінностями працівників і займають чільне місце в структурі мотивації їх поведінки. Такі працівники можуть самі бути джерелом цінності та прикладом для інших.

1.2. Розвиток людини як основа розвитку економічних суб'єктів

На рівні окремих підприємств і цілих економічних систем стійке економічне зростання залежить від розвитку людини. Людський капітал стає ключовим ресурсом у сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції, оскільки він має здатність генерувати інновації, підвищувати продуктивність праці та гарантувати ефективне функціонування економіки. У даній частині нашої роботи розглянемо фактори, які впливають на результативність

економічних суб'єктів різних рівнів. Також розглянемо основні елементи управління людськими ресурсами як основи стратегії довгострокового успіху [23].

При дослідженні глобальної економіки, національних господарств, підприємств і окремих людей дуже важливо визначити основні фактори, які зумовлюють її розвиток. У сучасному науковому і технічному знанні розробка питань, пов'язаних із дослідженням впливу на складний об'єкт, проводиться в рамках системного підходу, загальної теорії систем, різних спеціальних теорій систем, системного аналізу. Ці підходи часто використовуються в таких областях, як філософія, біологія, екологія, економіка, управління, соціологія, політологія, техніка, кібернетика, системотехніка, синергетика, теорія катастроф. Таким чином, визначення рушійних сил, які призводять до трансформації складних систем, є важливим питанням для сучасного наукового мислення [23].

Однак основна увага дослідників зосереджена на визначенні поточного стану та ролі людських ресурсів, коли йдеться про теоретичні та практичні аспекти людського розвитку.

Таким чином, розкриття економічного потенціалу держави вимагає належного управління ресурсами. З точки зору ресурсного підходу структуру будь-якої держави можна представити як сукупність ресурсів, які включають природні, людські, фінансові, виробничі, інформаційні, нематеріальні та тимчасові ресурси. У цьому сенсі людські ресурси є унікальним ресурсом, оскільки вони є тими, хто керує іншими ресурсами, визначає їх структуру та творчо трансформує їх, створюючи продукти та засоби праці. Людські ресурси виконують різноманітні функції в суспільстві (рис. 1.2).

Людські ресурси – це суспільство в цілому, середовище для всіх людей. Вони є частиною глобальних суспільних систем, таких як природні, біологічні, технічні, економічні, соціальні та управлінські.

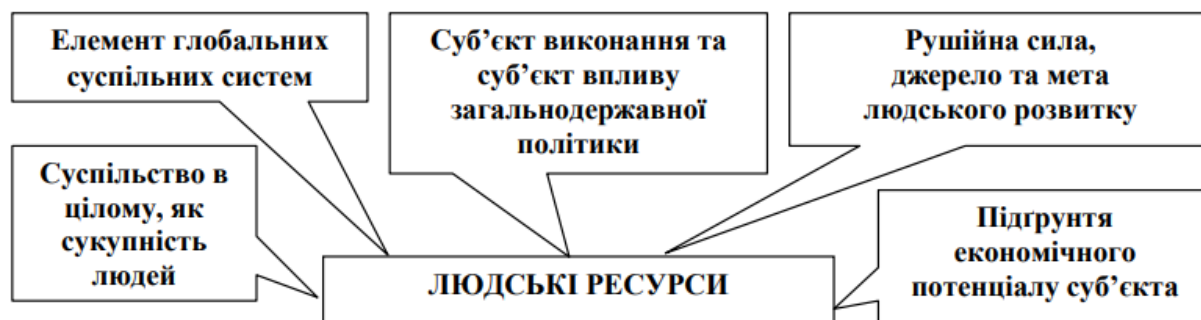


Рисунок 1.2 – Роль людських ресурсів у суспільстві

Джерело: [23]

Вони також є суб'єктами виконання та впливу загальнодержавної політики, що стосується природо-ресурсів, науково-технічних, інновацій, виробництва, економічної, регіональної, зовнішньої, соціально-культурної та екологічної політики. Крім того, історичний аналіз розвитку світової економіки свідчить про те, що велика кількість проблем, які перешкоджають ефективному використанню потенціалу держав, пов'язані з поганим управлінням людськими ресурсами, тобто поганим управлінням і державним управлінням. Структура людських ресурсів країни різноманітна, і це можна показати на схемі (рис. 1.3).

Розвиток людських ресурсів означає їх постійне покращення якості. Це пов'язано з тим, що кожен житель держави живе в інформаційному полі, яке складається з інформації, отриманої від засобів масової інформації та виробників інформаційних продуктів, а також спілкування з родичами, друзями, сусідами, колегами по роботі та іншими людьми. Це призводить до збільшення залежності від людського капіталу [23].

Крім того, частина людських ресурсів втрачає свій людський капітал або не розвивається через залежність від членів сім'ї (фінансова залежність від батьків або чоловіка, догляд за дітьми, робота вдома). Зважаючи на складність структури людських ресурсів, розкриття економічного потенціалу країни можливо лише за допомогою ефективного управління розвитком людських ресурсів на різних управлінських рівнях.

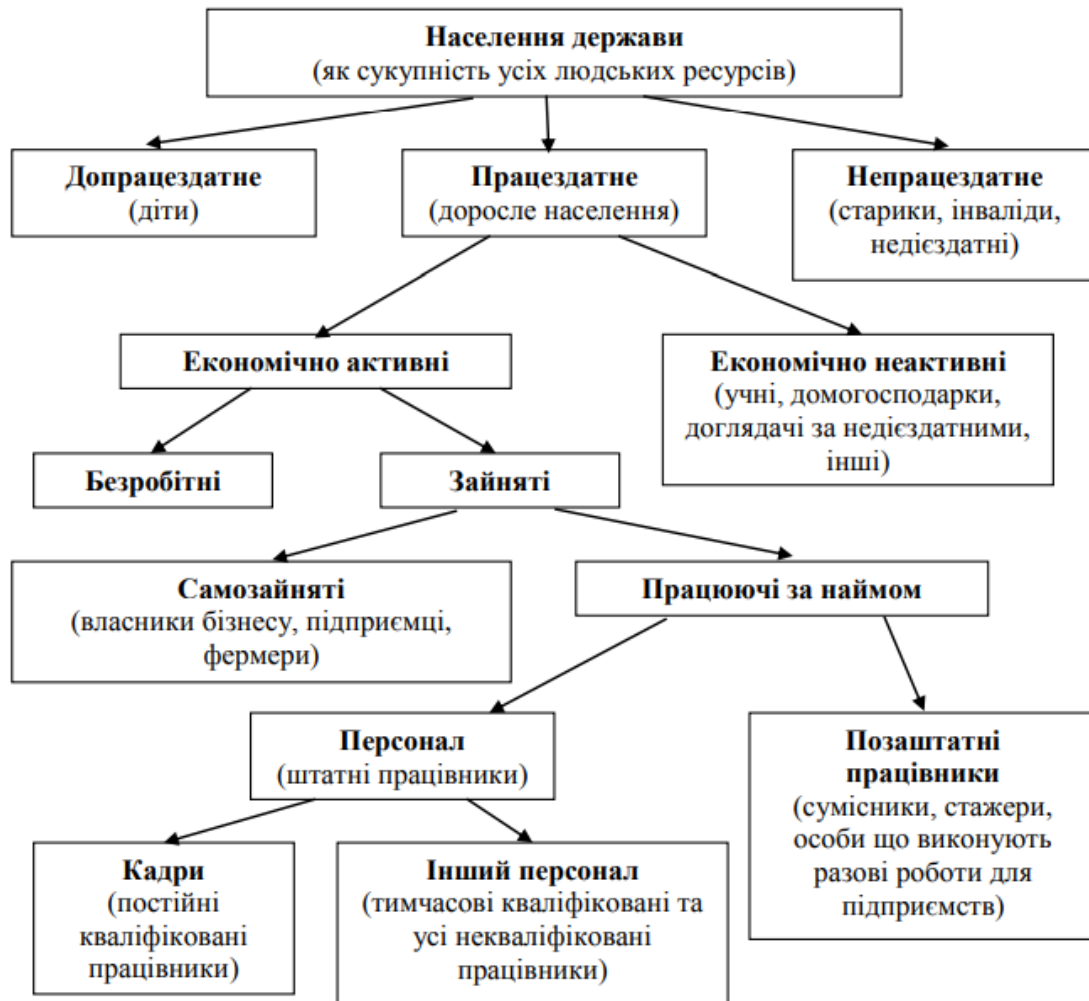


Рисунок 1.3 – Структура людських ресурсів

Джерело: [23]

Зважаючи на складність структури людських ресурсів, розкриття економічного потенціалу країни можливо лише за допомогою ефективного управління розвитком людських ресурсів на різних управлінських рівнях. Ці рівні включають мікрорівні (управління підприємствами), макрорівні (управління державою), мезорівні (управління товарними ринками, регіонами та галузями), мегарівні (управління державою та міжнародними організаціями). На нашу думку, нижче наведена схема показує, як можна активізувати розвиток людських ресурсів в Україні (рис. 1.4).

Державні та місцеві органи влади, громадські організації та підприємства можуть впливати на наявні в Україні людські ресурси. Для ефективного розвитку людських ресурсів в Україні в першу чергу необхідно привернути увагу громадськості та науковців до управління розвитком людських ресурсів.



Рисунок 1.4 – Заходи щодо активізації розвитку людських ресурсів в Україні

Джерело: [23]

Це дозволить створити нові ідеї та важливі відкриття щодо реалізації людського капіталу. Щоб досягти цього, необхідно зібрати досвід учених, які працюють у цьому напрямку в усьому світі (С. Алкайр, М. Армстронг, Р. Беккер, Е. Брукінг, М. Десаї, А. Маршалл, М. Мелоун, М. Нуссбаум, І. Робейнс, А. Сіна, Л. Едвінсон та ін.), а також міжнародних організацій (ПРООН, МОП, ЮНЕСКО, Римський клуб Науково-педагогічний персонал, держслужбовці, менеджери, самозайняті та учні повинні бути мотивовані до виконання цього комплексу завдань через навчання та підвищення кваліфікації. Стратегічним орієнтиром цього напрямку є створення нового покоління державних управлінців і менеджерів в Україні [23].

Допомога в розвитку людських ресурсів в Україні полягає в поширенні ідеї саморозвитку серед населення. Саморозвиток людських ресурсів передбачає формування світогляду людини (починаючи з дитинства і до кінця трудової діяльності), який передбачає необхідність постійного навчання та вдосконалення, щоб максимально розкрити свій потенціал [23].

Коли справа доходить до потенційних людських ресурсів, слід враховувати, що на сьогодні майже 7,7 мільйонів українців перебувають за межами країни, з них близько 3 мільйонів трудових мігрантів [24, 25]. Значна частина цих людей сформувала себе як нові люди, розширила свій людський капітал і придбала нові можливості. У своїй роботі українці допомагають іншим країнам, підвищуючи їх економічний потенціал. Однак через відсутність

сучасних умов життя та можливостей реалізувати свій людський потенціал більшість людей не бажає повертатися на батьківщину. Таким чином, можливість швидше розкрити економічний потенціал України полягає в зміні макроекономічного середовища та підтримці реєміграції. У наш час, коли все більш глобалізовано, розкриття економічного потенціалу країни потребує залучення іноземних людських ресурсів. У розвитку людських ресурсів України інтелектуальна імміграція іноземних учених, науково-педагогічних кадрів і фахівців-практиків має вирішальне значення, оскільки їхня діяльність підвищить конкурентоспроможність економіки країни .

На нашу думку, створення «акумуляуючої основи розвитку людських ресурсів» є необхідним для реалізації запропонованих заходів щодо активізації розвитку людських ресурсів в Україні та розкриття її економічного потенціалу. У минулому розвиток суспільства передбачав «акумуляуючу основу», яка включала спільну працю, релігію, державність і національну ідею. Однак у період глобалізації суспільства, який зараз відбувається на рівні інтернаціоналізації, регіоналізації та гомогенізації, ці механізми не забезпечують ефективне управління та не створюють умов для продуктивного розвитку людських ресурсів. Отже, доцільно розробити концепцію розвитку людських ресурсів в Україні, яка враховує особливості нашої країни з точки зору релігійної спадщини, історичного досвіду соціалізму, культурної самобутності, геополітичної привабливості, природного потенціалу та незалежності. Необхідно враховувати, що концепція розвитку людських ресурсів і запропоновані заходи в Україні не можуть бути ефективно реалізовані протягом короткого періоду за допомогою економічних важелів управління. Вони повинні стати основою стратегічної загальнодержавної політики протягом тривалого періоду часу, щоб консолідувати українське суспільство в цілому.

У світлі цих обставин необхідно створити глобальну концепцію розвитку людських ресурсів як на рівні підприємств, так і в системах державного та наддержавного управління.

Але це слід робити не з точки зору боротьби з глобальною фінансовою кризою, а з точки зору використання її впливу та наслідків у контексті довгострокового розвитку людського потенціалу в суспільстві. На нашу думку, доцільно включити підсистему управління розвитком персоналу в управлінську систему, щоб досягти прогресивного розвитку людських ресурсів на підприємствах, що призведе до підвищення трудового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності працівників. Національна програма сталого розвитку людських ресурсів має бути розроблена на рівні державної політики для розвитку людських ресурсів. Ця програма має бути врахована під час розробки демографічної, економічної, науково-технічної, інноваційної, інвестиційної, соціальної, регіональної та міжнародної політики. Як член багатьох міжнародних організацій, Україні доцільно брати участь у міжнародних економічних програмах і проектах щодо сталого розвитку людських ресурсів [26].

Людський розвиток і економічне зростання взаємозалежні у довгостроковій перспективі. Оскільки економічне зростання є об'єктивною основою поліпшення якості життя й людського розвитку, досягнення в людському розвитку, які дозволяють домогтися збільшення продуктивності праці та доходів, будуть стимулювати збільшення обсягів виробництва, вони можуть доповнювати один одного.

Рівень розвитку України в майбутньому залежить від того, наскільки ефективним виявиться процес розширення людського потенціалу країни та як ефективно цей потенціал буде використаний.

Основними напрямками розвитку людського потенціалу в Україні є створення соціально-ринкової системи доходів, створення моделі безперервної освіти та самоосвіти та створення абсолютно нового рівня охорони здоров'я. У таких умовах необхідно створити комплексну систему управління розвитком людського потенціалу. Ця система має працювати в напрямку трьох основних компонентів, які відповідають основним потребам людини, і містить конкретні

методи забезпечення регіону необхідною кількістю та якістю людських ресурсів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Складові управління людським потенціалом регіону

№	Чинники	Базові складові
1.	Соціально-демографічний	-створення механізму забезпечення житлом населення регіону; -створення системи надання житлових кредитів молодим сім'ям; -перегляд існуючої системи охорони здоров'я, включаючи впровадження обов'язкового медичного страхування та сучасних методів лікування; -створення регіональних систем екологічного контролю та формування екологічного фонду за допомогою місцевих екологічних зборів і санкцій; -створення системи боротьби з нелегальною міграцією і торгівлею людьми та сприяння легальному працевлаштуванню за кордоном на контрактній основі
2.	Економічний	Розширення можливостей зайнятості та повна продуктивність зайнятості: -створення системи дотацій підприємцям за створення робочих місць; -забезпечення постійного інформування населення про наявні вакансії на регіональному ринку праці; -створення програм, які стимулюють самозайнятість.
3.	Інтелектуальний	-забезпечення доступності освіти для людей різного віку, місця проживання та економічних потреб; -створення регіонального замовлення на підготовку та перепідготовку робочої сили відповідно до потреб економіки регіону та на основі тендерів; -створення системи навчання протягом життя.

Джерело: створено автором на основі [26]

Оскільки формування умов праці відбувається під час взаємодії та взаємовпливу всіх факторів, окремі групи основних факторів не можна розглядати окремо [26].

З початком повномасштабної військової агресії український бізнес зазнав значних руйнувань, оскільки багато підприємств опинилися в районах бойових дій, виробничі потужності були зруйновані та підприємства були змушені переміщатися на більш безпечні місця або зовсім припинити свою роботу. Так, станом на листопад 2022 року 412 підприємств, з яких 64 були великими та середніми підприємствами, зазнали руйнувань або пошкоджень [45]. На початку

листопада 2022 року 761 іноземна компанія переїхала в більш безпечні місця в країні; з них понад 588 продовжують працювати на новому місці, а 274 шукають місце для розміщення або транспортування своїх машин [45].

Проблеми, пов'язані з управлінням кадрами, включають «кадровий голод», який виникає внаслідок відтоку частини працездатного віку з країни, збільшення плинності кадрів, соціального відчуження, дискримінації на робочому місці та зниження мотивації [46]. Таким чином, компанії змушені впроваджувати зміни, які впливають не лише на ефективність роботи працівників, а й на їхній психологічний стан і мотивацію до праці.

Слід відмітити, що проблеми з персоналом вплинули на кадрові рішення. Таким чином, 20% працівників (понад 1 млн. осіб по країні) були відправлені у тимчасову відпустку, а 27% зазнали скорочення заробітної плати через зменшення замовлень і обсягів виробництва продукції [47].

Таким чином, однією з особливостей управління персоналом в умовах воєнного стану було пошук способів зменшити витрати, перш за все, коли мова йшла про витрати на утримання персоналу. Такі дії можуть мати короткостроковий ефект, але вони неефективні в довгостроковій перспективі. У разі втрати доходу кваліфіковані працівники будуть першими, хто шукатиме нові роботи. Це значно вплине на результати самого бізнесу. Звичайно, можна стверджувати, що «незамінних немає», але знадобиться певний час, щоб замінити кваліфікованого ефективного працівника та отримати таку ж продуктивність від нового працівника. Такий час для бізнесу – розкіш у період війни.

Таким чином, у таких ситуаціях головним завданням менеджменту є розробка нових методів управління персоналом, які також допоможуть ефективно працювати підприємствам. На думку деяких дослідників [48], серед таких інструментів для стабілізації виробничого процесу можуть бути: пошук нових постачальників і укладення нових угод, зміна логістики, скорочення асортименту, оперативність прийняття рішень, освоєння іноземних ринків, створення гнучких графіків роботи, дистанційна робота тощо. Підприємства в

умовах військового стану можуть використовувати простий метод для збереження висококваліфікованих кадрів. Згідно зі статтею 34 Кодексу законів про працю України, простий означає «призупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідвратною силою або іншими обставинами» [49].

Зазнають змін і проблем, коли бізнес «виживає». Відповідно до Маслоу А. [50] традиційний спосіб задоволення потреб у напрямку розвитку людини не може задовольнити основні потреби людини, особливо щодо безпеки. Таким чином, для управлінських інструментів надзвичайно важливо використовувати індивідуалізовані методи оцінки потреб працівників відповідно до їх емоційного стану. Розширення комунікації, а також забезпечення моральної та психологічної підтримки працівників, забезпечення їхнього фізичного захисту та надання психологічної допомоги є наступною особливістю управління персоналом у воєнний період. Прояв турботи про своїх працівників та членів їхніх родин за такі мотиваційні методи стає важливою частиною управління персоналом в умовах війни. Це дозволяє зберегти наявний кадровий склад і створити можливості для подальшої продуктивності.

1.3. Сучасні інструменти розвитку персоналу

Розвиток персоналу – це система, спрямована на підвищення рівня розвитку співробітників, а також він являється інвестиціями в розвиток людського капіталу кожного співробітника, а також загального людського капіталу організації, призводять до підвищення ефективності роботи підприємства [28].

Понад 57% працівників американських компаній хочуть брати участь у програмах навчання та розвитку, щоб підвищити свої навички та отримати нові, згідно з дослідженням Gallup на замовлення Amazon. Цей показник збільшується до 71%, коли роботодавці присвячують робочий час ініціативам навчання та

розвитку персоналу, а не вимагають від працівників виконувати їх у власний час [29].

Найуспішніші і пілотні компанії та підприємства світу використовують у своїй діяльності багато різних методів розвитку персоналу, усвідомлюючи той факт, що саме висококваліфікований та креативний персоналу є їхньою конкурентною перевагою на ринку товарів та послуг (рис. 1.5):

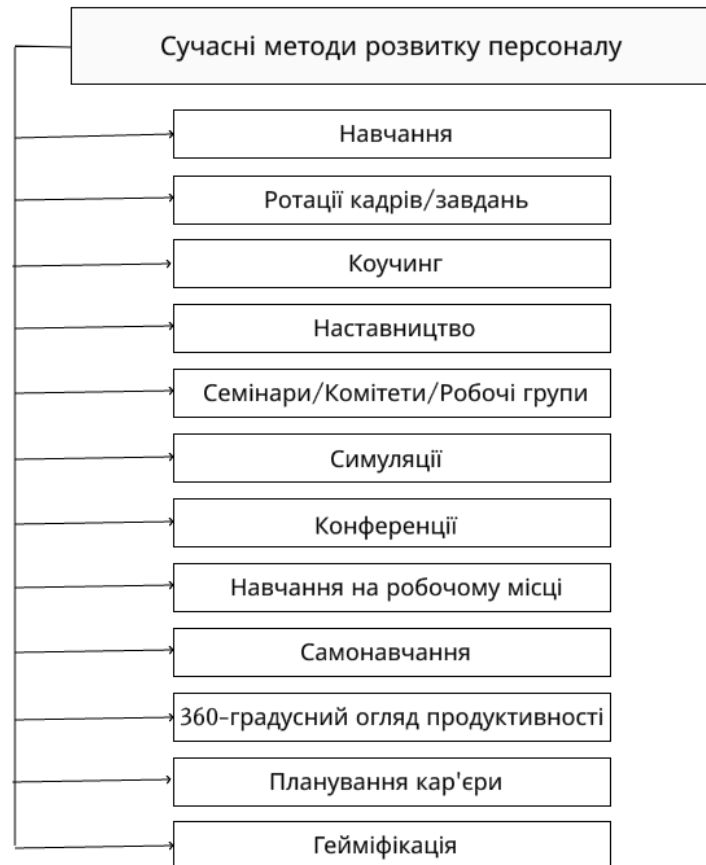


Рисунок 1.5 – Сучасні методи розвитку персоналу

Джерело: створено автором на основі [27]

1. Навчання – це спосіб розвитку персоналу, який використовує поєднання лекцій, практичних вправ, відео, подкастів, моделювання та завдань, які виконуються індивідуально або групою. Він включає як формальні, так і неформальні підходи до розвитку навичок, такі як курси електронного або дистанційного навчання, особисте навчання та освітні блоги та публікації на форумах груп, самонавчання та перегляд відео. Навчання є ідеальним

способом навчити співробітників як жорстких (технічних), так і м'яких (комунікація, вирішення конфліктів, управління часом) навичок [27].

Варто враховувати, що під час навчання співробітників слід враховувати завдання, які стоять перед ним у компанії, а також стратегічні цілі компанії в цілому. Як внутрішні консультанти, так і працівники компанії можуть брати участь у навчанні. У процесі навчання співробітників використовуються спеціальні методи навчання. За ці роки навчання значно змінилося. Традиційні методи навчання та розвитку персоналу, такі як стажування, семінари та відеонавчання, в основному замінили онлайн-моделі, сценарії та вебінари. [30]

Зазвичай компанії використовують такі методи навчання персоналу:

Електронне навчання (або онлайн-навчання) є найпопулярнішим методом навчання працівників, особливо після пандемії, коли працівники не можуть працювати віддалено і не можуть брати участь у особистих заняттях. Електронне навчання дає працівникам можливість навчатися відповідно до своїх потреб і індивідуальних стилів навчання, не виходячи з дому.

Навчання під керівництвом інструктора — це один із найбільш поширених типів навчання персоналу, який використовує фізичний клас із присутнім інструктором. У більшості випадків це досягається за допомогою презентації в стилі лекції з додатковими візуальними елементами [27].

Ролева гра. Цей метод дозволяє учням і викладачам діяти так, ніби вони знаходяться на робочому місці. Для працівників, чий робочі обов'язки включають безпосередню взаємодію з клієнтами або клієнтами, цей метод є найефективнішим, оскільки він надає їм певний досвід у вирішенні складних ситуацій із клієнтами (наприклад, навчання кол-центру).

Спільне навчання – це метод, за допомогою якого співробітники навчаються та навчаються один одному одночасно. Цей метод допомагає підвищити загальний досвід навчання співробітників за рахунок використання їхніх здібностей, концепцій і знань.

Одним із найкращих способів навчити співробітників є відеонавчання, яке залучає працівників і пропонує складний досвід навчання за нижчою ціною, ніж

традиційне навчання. Створення навчального відео дозволяє співробітникам отримувати інформацію в доступному форматі, який легше зберігати та можна переглянути в будь-який час [27].

Case-study — це метод, за допомогою якого працівники аналізують реальні або вигадані ситуації та використовують їх як основу для прийняття рішень. Незважаючи на те, що випадки відрізняються за складністю та деталізацією, слухачам слід надати достатньо даних і інформації, щоб вони могли проаналізувати ситуацію та приймати рішення.

Навчання «рівний-рівному», також відоме як взаємне навчання, передбачає залучення студентів одного рівня до спільного навчання. Простіше кажучи, навчання «рівний-рівному» означає, що один або кілька студентів навчають інших студентів. Цей тип навчання дозволяє співробітникам розробляти нові ідеї та обговорювати їх зі своїми колегами, які працюють над тим самим проектом. Можливість навчатися один одному та отримувати освіту один від одного є ефективним способом для компаній розвивати сильніших співробітників, які добре співпрацюють.

Інтервальна освіта. Розділене навчання ділить програми розвитку, які займають багато часу, на кілька сеансів або менших модулів, з перервами між ними. Частина цих занять повторюється кілька разів протягом наступних днів або тижнів, щоб допомогти учням запам'ятати матеріал. Це сприяє довгостроковому зберіганню знань [27].

2. Ротація персоналу/завдань. Мета цього методу полягає в тому, щоб персонал чергував ролі та завдання, щоб вони могли отримати нові знання та навички або використовувати їх на практиці. Співробітники можуть добровільно ділитися завданнями з командою або колегами по зміні, щоб застосувати нові навички. Роботодавці також можуть запропонувати ротацію як спосіб розвитку для співробітників, які хочуть отримати більше практичного досвіду та розвинути нові навички. Найкращий спосіб розвитку персоналу – це цей метод. Він підходить для розвитку технічних навичок співробітників і може допомогти

в розвитку інших важливих навичок, таких як управління часом, управління стресом і вирішення конфліктів [27].

3. Коучинг. Метод коучингу використовує супервайзера, наставника або досвідченого працівника, який навчає працівника конкретним працівникам. Метод коучингу ідеально підходить як для офісних, так і для віддалених працівників, оскільки він можна застосовувати як особисто, так і віртуально. Це нова гілка консультативної підтримки, яка підтримує, допомагає у прийнятті рішень і долає складні ситуації. Завданням викладача є не надання знань чи навичок, а забезпечення того, щоб людина сама їх знайшла та застосувала. Коучинг є швидким способом розвитку організаційних, технічних і аналітичних навичок, а також навичок лідерства та управління командою. Світовий досвід показує, що працівники можуть отримати цінні навички міжособистісного спілкування та вирішення конфліктів завдяки тренінговим таборам, які спонсорують роботодавці [27].

4. Наставництво, як метод розвитку персоналу, передбачає, що вище керівництво допомагає молодшим співробітникам розвинути важливі навички. Вище керівництво та керівні посади зазвичай використовують більш формальні програми наставництва, тоді як молодше керівництво також може використовувати менш формальні програми. Зазвичай наставництво використовується для розвитку таких навичок, як стратегічне управління, лідерство, критичне мислення, ефективна комунікація, продуктивний нетворкінг, ефективне спілкування та формулювання довгострокових цілей.

5. Семінари, комітети та робочі групи Це методи, які дозволяють співробітникам взаємодіяти з колегами в організації та за її межами. Перевагою цього методу є можливість спілкуватися та обговорювати питання з фахівцями, які мають досвід роботи в конкретній галузі, а також у подібних галузях, що дозволяє глибше розглянути дослідження певної проблеми та знайти рішення. Отримання нових ідей, вирішення проблем і розвиток багатьох навичок спілкування, таких як ефективна комунікація, робота в команді, презентації та публічні виступи, навички мережевого спілкування та навички лідерства,

сприяють широкому спектру вхідних даних і знань. Їх можна використовувати для покращення аналітичних і дослідницьких навичок [27].

6. Симуляції, також відомі як симуляційне навчання, є набором сценаріїв, які дозволяють працівникам виконувати завдання, які нагадують реальну роботу на конкретній посаді. Люди, які працюють у сферах, де є високий ризик або високі ставки, такі як лікарі чи пілоти, використовують симуляційне навчання. Моделювання є найпростішою формою цього методу. Симуляції на найвищому рівні можуть включати повністю віртуальні світи, наприклад пожежно-рятувальні роботи або навчання польотам, де працівники можуть отримати необхідні навички. Отримання теоретичних знань сприяє отриманню концептуальних знань і допомагає застосовувати теоретичні знання в реальному світі. Цей підхід підходить для розвитку різноманітних навичок. Групове моделювання також використовується для навчання соціальних навичок.

7. Конференції Подібно до семінарів і комітетів, конференції полегшують спілкування та доступ до великої кількості інформації. Розвиток персоналу через конференції розвиває різноманітні навички, такі як м'які та тверді навички, особистий розвиток і розвиток комунікативних навичок [27].

8. Навчання на робочому місці проводиться для працівників, які отримали базові технічні навички, наприклад, як керувати новою машиною чи аналізувати нові методи фінансового аналізу. Мета навчання полягає в тому, щоб покращити їхні навички на робочому місці. Навчання на робочому місці дозволяє працівникам активно брати участь у навчанні під час роботи. Це один із найефективніших методів навчання співробітників новій програмі або процесу. Користувачі програми отримують доступ до покрокових інструкцій у програмі та на екрані, а також посібників, які допомагають їм орієнтуватися в різних функціях програми та завданнях, які вона виконує. Метою кінцевого навчання на робочому місці є те, щоб користувачі могли швидше освоїти нові інструменти або функції, які нещодавно були випущені. Цей підхід використовується для навчання аналітичної та лідерства, технічних навичок і організаційних навичок, таких як визначення пріоритетів, багатозадачності та управління часом [27].

9. Самонавчання як метод розвитку персоналу не завжди стосується навичок, необхідних організації; натомість це стосується чогось нового, що, на їхню думку, покращить ефективність організації. Оскільки працівники природно вибирають теми, які їх цікавлять або захоплюють, цей метод використовується для розвитку творчості та допитливості. Тим не менш, це можна застосувати до будь-якої кількості навичок, залежно від матеріалу, що вивчається.

10. Інтерактивний огляд продуктивності. Цей метод передбачає отримання відгуків від колег, підлеглих, керівників і зовнішніх постачальників про працівника. На основі цих вхідних даних визначається, наскільки можливо розвинути навички. Цей метод зазвичай використовується для пошуку прогалин у навичках у ролях, пов'язаних із людьми, таких як тактовність, вирішення конфліктів, спілкування та міжособистісне спілкування. Це відбувається завдяки широкому спектру зворотного зв'язку, який він отримує [31].

11. Планування своєї кар'єри. Планування кар'єри в поєднанні з іншими методами розвитку персоналу може допомогти у визначенні та розвитку різноманітних міжорганізаційних навичок співробітників. Як правило, заняття з планування кар'єри спрямовані на розвиток керівних навичок, таких як спілкування, навички міжособистісного спілкування та управління часом, тоді як заняття з планування рядового складу спрямовані на розвиток технічних навичок [32].

12. Гейміфікація. У процесі навчання та розвитку персоналу ігрові елементи, такі як бали та значки, є частиною гейміфікації [33]. Гейміфіковане навчання використовує психологію для залучення співробітників і підвищення їхньої здатності повторювати завдання, незважаючи на ризик невдачі. Гейміфікація навчання підвищує продуктивність працівників і сприяє засвоєнню нового софту [34].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У розділі 1 було досліджено, що розвиток людини є вкрай важливим фактором, який гарантує ефективність і конкурентоспроможність економічних суб'єктів різного рівня. Людський капітал впливає на економічне зростання країни в цілому, де він виступає у ролі джерела інновацій і підвищення продуктивності.

Як показало наше дослідження, розвиток людських ресурсів і персоналу пов'язаний із постійними інвестиціями у їхній професійний розвиток, підвищення кваліфікації, створення умов, де працівники можуть себе реалізувати, а також впровадженням різних сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Надзвичайно важливим є розвиток компетенцій у працівників і інтеграція цифрових технологій у процеси управління персоналом.

Таким чином, основними висновками із проведеного дослідження є те, що розвиток людини – важливий компонент довгострокового успіху економічних суб'єктів.

А задля ефективного управління людськими ресурсами необхідно впроваджувати комплексний підхід, що враховує і соціальні, і професійні, і особистісні аспекти розвитку людини.

У зв'язку з труднощами сьогодення, що пов'язані із глобалізацією та цифровізацією, необхідно створити абсолютно нові умови для розробки планів розвитку людського потенціалу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У «ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»»

2.1. Аналіз структури ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»»

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» – це молоде і достатньо динамічне підприємство, яке було засноване нещодавно – 14 квітня 2023 року. Підприємство надає професійні послуги у сфері бухгалтерського обліку, аудиту і консультує з питань оподаткування.

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» на своєму шляху хоче стати надійним партнером для своїх клієнтів, і прагне надавати їм послуги використовуючи індивідуальний підхід, а також високий професіоналізм у вирішенні фінансових проблем.

Місією підприємства можна назвати надання якісних і своєчасних послуг у сфері аудиту і бухгалтерського обліку, і тим самим допомагати клієнтам ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» досягати фінансового успіху через високий рівень сервісу, прозорість і надійність.

Директором і засновницею ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» є Сергеева Лілія Гарисонівна, яка володіє 100% статутного капіталу в розмірі 100 000 гривень

- Правовий статус підприємства: товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).
- Установчі документи організації включають в себе: статут підприємства, свідоцтво про державну реєстрацію та витяг з ЄДРПОУ.
- Адреса юридичної особи: 49101, Україна, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Подолинського Сергія, будинок, 31б, офіс, 8.
- У компанії працюють директор і один працівник.
- Основними цілями компанії є аудит, консультації з питань оподаткування та допомога малим і середнім підприємствам.

Основними завданнями і напрямками роботи персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» можна виокремити:

- Обов'язки директора включають в себе: організацію та контроль усіх операцій компанії, укладання договорів з клієнтами, а також проведення аудиту та підготовку звітів.
- Обов'язки працівників включають: допомогу в проведенні аудиту, підготовку важливих документів і підтримку адміністративних операцій.

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» займається аудитом фізичних осіб-підприємців, а також малих і середніх підприємств, що включає в себе консультування щодо податкового планування та допомогу у підготовці фінансової звітності відповідно до стандартів.

Внутрішнє середовище діяльності компанії так само має певні особливості, такі як:

- Достатньо швидке прийняття рішень як у економічних сферах діяльності підприємства, так і в управлінських;
- Директор виконує обов'язки і головного аудитора на підприємстві, і головного менеджера.
- Низькі витрати на обслуговування офісу

Щодо особливостей, які склалися у зовнішньому середовищі діяльності компанії, то можна виокремити наступні:

- Основними клієнтами ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» є невеликі приватні компанії.
- Конкурентами є інші малі аудиторські фірми в Дніпропетровській області.
- Щодо регуляторного середовища, то підприємство функціонує відповідно до стандартів аудиту та вимог законодавства України;

Як проблеми і виклики на шляху розвитку ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» на даний момент можна виокремити:

- Робота над великими проектами ускладнюється через обмежену кількість працівників;

- Існує велика залежність від особистої репутації і авторитету директора;
- Висока конкуренція на ринку аудиторських послуг, особливо між великими компаніями;
- Відсутнє достатнє фінансування для автоматизації процесів, що пов'язані із виконанням робочих завдань;
- Достатньо складно здійснити процес масштабування, і через це наявна висока залежність від професіоналізму співробітників.

Шляхи для розвитку і масштабування потенціалу ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» на ринку може в себе включати:

- залучення до роботи додаткових спеціалістів, аби розширити спектр послуг, які надає компанія.
- здійснення автоматизації процесів, тобто розпочати використовувати програмне забезпечення для обліку та звітності.
- залучення нових клієнтів за допомогою маркетингових платформ.

Показники ефективності для оцінки діяльності підприємства включають в себе динаміку доходів, частку повторних замовлень і кількість клієнтів.

Основні фінансово-економічні показники за три квартали 2023 року та три квартали 2024 року аналізуються на основі наступних показників:

- тенденції доходів і витрат: доходи компанії становили 57 000 грн. за три квартали 2023 року та 70 000 грн. за три квартали 2024 року. Розширення клієнтської бази та зростання середнього чеку за послуги призводить до росту доходів.
- чистий прибуток після оподаткування становив 24 600 грн. у 2023 році та 30 500 грн. у 2024 році.

Калькуляція виробничих витрат і собівартості:

- Собівартість аудиторських послуг складається з двох основних елементів. Це заробітна плата персоналу, яка становить 60% витрат, витрати на управління складають 30%; інші витрати, такі як програмне забезпечення та оренда, становлять 10%.

- Вартість одного проекту може коливатися від 5 000 до 8 000 грн., залежно від складності проекту.
- Ціноутворення базується на собівартості та бажаній нормі прибутку (20–25%). Середня вартість проекту становить від 8 000 до 10 000 грн залежно від обсягу робіт.

Соціальні витрати:

- витрати на соціальне забезпечення становлять в середньому 22% від заробітної плати, який відомий як єдиний соціальний внесок.
- соціальні заходи, такі як навчання працівників.

Основні фінансові документи підприємства: баланси та звіти про фінансові результати, а також звіти по заробітній платі та соціальному страхуванню

Ефективність та економічні результати:

- рентабельність продажів становить від п'ятнадцяти до двадцяти відсотків.
- частка постійних клієнтів становить понад 70%

Основні загрози для економічної безпеки включають:

- втрату основних клієнтів.
- збільшення витрати через ріст інфляції.
- зміни в законодавстві щодо аудиту
- система економічної безпеки: регулярний контроль фінансових показників. Сучасне програмне забезпечення забезпечує захист даних клієнтів.

Аналіз рівня економічної безпеки у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» здійснюється через:

- оцінку внутрішніх і зовнішніх небезпек.
- розгляд фінансових показників
- визначення слабких місць компанії та аналіз потенційних ризиків.
- розробку ідей для покращення безпеки.

А тепер проведемо аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх».

1. Дані для розрахунків за результатами діяльності у 2023 році:

Баланс:

- Активи (на кінець періоду):

Оборотні активи: 127 300 тис. грн.

- Пасиви (на кінець періоду):

Власний капітал: 124 600 тис. грн.

Поточні зобов'язання: 2700 тис. грн.

Звіт про фінансові результати:

- Чистий дохід: 57 000 тис. грн.
- Собівартість реалізації: 29 500 тис. грн.
- Чистий прибуток: 24 600 тис. грн.

2. Розрахунок фінансових показників:

- Рентабельність активів (ROA):

$$\text{Рентабельність активів} = \text{П/Ас} \quad (2.1)$$

де:

П – чистий прибуток;

Ас – середні активи

Середні активи на 2023 рік: $0+127\,300/2 = 63\,650$ грн.Рентабельність активів = $24\,600/63\,650 = 0,3867$ або 38,67%

- Рентабельність власного капіталу (ROE):

$$\text{ROE} = \text{П/ВКс} \quad (2.2)$$

де:

ВКс – середній власний капітал

ВКс = $0+124\,600/2 = 62\,300$ тис. грн.Рентабельність власного капіталу = $24\,600/62\,300 = 0,3947$ або 39,47%

- Коефіцієнт ліквідності (Current Ratio):

$$\text{Коефіцієнт ліквідності} = \text{ОА/ПЗ} \quad (2.3)$$

де:

ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Коефіцієнт ліквідності = $127\,300/2700 = 47,15$

- Коефіцієнт заборгованості (Debt-to-Equity Ratio):

$$\text{Коефіцієнт заборгованості} = \text{ПЗ/ВК} \quad (2.4)$$

де:

ВК – власний капітал.

Коефіцієнт заборгованості = $2700/124\,600 = 0,0217$ або 2,17%

- Чистий операційний дохід:

$$\text{ЕВІТ} = \text{Д} - \text{СВ} \quad (2.5)$$

де:

Д – чистий дохід;

СВ – собівартість.

ЕВІТ = $57\,000 - 29\,500 = 27\,500$ грн.

- Рентабельність продажів:

$$\text{ROS} = \text{П/Д} * 100\% \quad (2.6)$$

ROS = $24\,600/57\,000 * 100 = 43,16$

- Середній чек:

$$\text{Середній чек} = \text{Д/КП} \quad (2.7)$$

де:

КП – кількість проектів.

Середній чек = $57\,000/7 = 8142,86$ грн.

- Коефіцієнт загальної рентабельності:

$$\text{Gross margin} = (\text{Д} - \text{СВ})/\text{Д} * 100\% \quad (2.8)$$

Gross margin = $(57\,000 - 29\,500)/57\,000 * 100\% = 48,25$

- Оборотність активів:

$$\text{Asset turnover} = \text{Д/Ас} \quad (2.9)$$

Ас = $(127\,300 + 127\,300)/2 = 127\,300$ грн.

Asset turnover = $57\,000/127\,300 = 0,448$

1. Дані для розрахунків за результатами діяльності у 2024 році:

Баланс:

- Активи (на кінець періоду):

Оборотні активи: 127 300. грн.

- Пасиви (на кінець періоду):

Власний капітал: 124 600. грн.

Поточні зобов'язання: 2700 грн.

Звіт про фінансові результати:

- Чистий дохід: 70 000 грн.
- Собівартість реалізації: 29 500 грн.
- Чистий прибуток: 30 500 грн.

2. Розрахунки фінансових показників:

- Рентабельність активів (ROA):

Середні активи залишаються без змін.

Рентабельність активів = $30\,500 / 63\,650 = 0,4792$ або 47,92%.

- Рентабельність капіталу (ROE):

Середній власний капітал також не змінюється.

Рентабельність капіталу = $30\,500 / 62\,300 = 0,4896$ або 48,96%.

- Чистий операційний дохід:

ЕВІТ = $70\,000 - 33\,000 = 37\,000$ грн.

- Рентабельність продажів:

ROS = $30\,500 / 70\,000 * 100 = 43,57$

- Середній чек:

Середній чек = $70\,000 / 9 = 7777,78$ грн.

- Коефіцієнт загальної рентабельності:

Gross margin = $(70\,000 - 33\,000) / 70\,000 * 100\% = 52,86$

- Оборотність активів:

Asset turnover = $70\,000 / 127\,300 = 0,550$

Проведемо порівняння отриманих результатів розрахунків економічних показників ТОВ «Аудиторської компанії «Фінансовий успіх» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Порівняльна таблиця економічних показників діяльності підприємства у
2023-2024 р.р.**

Показник	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Доходи, тис. гр.	57 000	70 000	+13 000	+22,81
Чистий прибуток, тис. грн.	24 600	30 500	+5900	+23,98
Рентабельність активів	38,67	47,92	+9,25 п.п.	+23,92
Рентабельність капіталу	39,47	48,96	+9,49 п.п.	+24,05
Коефіцієнт ліквідності	47,15	47,15	0	0
Коефіцієнт заборгованості	2,17	2,17	0	0
Чистий операційний дохід, тис. грн.	27 500	37 000	+9 500	+34,55
Рентабельність продажів, тис. грн.	43,13	43,57	+0,44	+1,02
Середній чек, тис. грн.	8142,86	7777,78	-365,08	-4,48
Коефіцієнт загальної рентабельності, %	48,25	52,86	+4,61	+9,55
Оборотність активів	0,448	0,550	+0,102	+22,81

Джерело: створено автором на основі дослідження

Тобто, проведений аналіз динаміки економічно-фінансових показників у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» дає зрозуміти, що:

- Доходи підприємства зросли на 22,81%, що є позитивним сигналом для фінансової стабільності компанії.
- Чистий прибуток зріс на 23,98%, що свідчить про покращення рентабельності.
- Рентабельність активів і капіталу також значно покращилися, підтверджуючи ефективність використання ресурсів.

- Коефіцієнти ліквідності та заборгованості залишилися без змін, що свідчить про стабільну структуру капіталу.
- Високий коефіцієнт рентабельності свідчить про ефективну діяльність та здатність генерувати прибуток.
- Дуже високий коефіцієнт ліквідності свідчить або про надлишок грошових коштів, або про недостатнє використання інвестиційних активів.
- Низький коефіцієнт заборгованості є позитивним сигналом для інвесторів та акціонерів, оскільки компанія практично не залежить від позикових коштів.
- Щоб показати, наскільки добре було проведено управління витратами, чистий операційний дохід (ЕВІТ) значно зріс на 34,55%.
- Як показує стабільність маржі прибутку, рентабельність продажів (ROS) майже не змінилася (+1,02%).
- Середній чек знизився на 4,48%. Це пов'язано із тим, що клієнтська база збільшилася, але замовляє менші проекти.
- Коефіцієнт загальної рентабельності (Gross Margin) зріс на 9,55% у відносному значенні, що свідчить про покращення управління витратами та збільшення маржинальності.
- Активи використовуються ефективніше, бо їхня оборотність зросла на 22,81%.

Рекомендація: ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» слід розглянути можливість більш активного використання ліквідних активів для збільшення доходів.

Аналіз і загальна оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»

1. Документи, що регламентують систему управління персоналом:

- Трудовий договір: визначає умови роботи, права та обов'язки працівника і роботодавця.

- Посадові інструкції: визначають обов'язки директорів і співробітників.
- Правила внутрішнього трудового розпорядку: містять графік роботи, умови оплати праці та дисциплінарні вимоги.
- Політика конфіденційності: передбачає роботу з даними клієнтів та інформаційну безпеку.

2. Керування документами:

Документи компанії створюються та зберігаються за допомогою базового програмного забезпечення (Microsoft Office). Також, документи зберігаються в електронному форматі який захищається паролем. Здійснюється регулярне архівування завершених проектів.

3. Інформаційно-комунікаційні зв'язки:

- Внутрішня комунікація. Використовуються месенджери (наприклад, Telegram) щоб обговорювати всі поточні завдання. А також проводяться щотижневі наради для планування роботи.
- Зовнішні комунікації. Обмін інформацією з клієнтами здійснюється через електронну пошту та інші онлайн-платформи для обміну документами (Dropbox, Google Drive).

4. Інформаційні системи управління

Можна стверджувати, що у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» відсутні масштабні автоматизовані системи управління, що зумовлено бюджетними обмеженнями компанії.

- Використовується CRM-система для управління клієнтами (базова версія HubSpot).
- Електронні таблиці Excel для фінансової звітності та моніторингу проектів.

5. Оцінка ефективності управління людськими ресурсами:

- Принципи оцінювання ефективності:
 - Досягнуті результати та відповідність поставленим цілям.
 - Час виконання завдань

- Якість роботи, відсутність помилок у документації
- Підсистеми управління людськими ресурсами:
 - Набір персоналу: обмежений через невелику кількість співробітників.
 - Орієнтація на універсальність співробітників.
 - Мотивація персоналу: заснована на матеріальних (зарплата, премії) і нематеріальних (гнучкий графік роботи, лояльність до співробітників) стимулах.
 - Розвиток персоналу: онлайн-навчання і курси підвищення кваліфікації.
- Критерії оцінювання роботи персоналу:
 - Директор: управління проектами (кількість виконаних проектів), а також взаємодія з клієнтами (підтримання клієнтської бази).
 - Співробітники: своєчасність оформлення документації, якість аналітичних розрахунків.
- Система показників ефективності роботи персоналу
 - Кількісні показники: кількість виконаних проектів на місяць, середній час виконання замовлення.
 - Якісні показники: відгуки клієнтів, частота помилок у звітах.
- 6. Проблеми та рекомендації:
 - Основні проблеми:
 - Перевантаженість директорів як управлінськими, так і аудиторськими функціями.
 - Відсутність чіткої системи автоматизації процесів.
 - Рекомендації щодо підвищення ефективності:
 - Впровадження додаткових інструментів автоматизації (наприклад, платформи для спільної роботи, як-от Asana або Trello).
 - Делегування рутинними завданнями співробітників.
 - Наймати фрілансерів у пікові періоди.

Система управління персоналом у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх є достатньо базовою і потребує певної модернізації. Але незважаючи на обмежені ресурси, компанія залишається високоефективною завдяки гнучкості, різнобічності, а також правильному розподілу обов'язків між співробітниками.

В аудиторських компаніях оцінка роботи персоналу здійснюється за допомогою низці наступних методів:

1. Оцінка за результатами роботи:

- ключові показники ефективності (КПІ): вони визначають ключові показники ефективності, наприклад: кількість завершених проєктів, дотримання термінів, кількість залучених клієнтів тощо.
- Досягнення цілей проєкту: оцінюється якість виконаного аудиторського звіту, а також відповідність стандартам та потребам клієнта;

2. Сертифікація та оцінка компетентності

- Перевірка знань: перевіряються знання Міжнародних стандартів аудиту (МСА), податкового законодавства, фінансового обліку тощо.
- Оцінка навичок: перевіряються навички роботи з клієнтами, вміння працювати в команді, навички вирішення проблем та здатність адаптуватися до змін.

3. 360-градусна оцінка: керівники, колеги, підлеглі та навіть клієнти залучаються для збору відгуків про роботу співробітників. Це дає повну картину ефективності роботи працівника.

4. Система рейтингування.

У цій системі працівники оцінюються відповідно їхнього рівня ефективності у порівнянні з іншими працівниками. Наприклад, працівники можуть бути ранжовані від найвищого до найнижчого рівня.

5. Аналіз дотримання стандартів якості

Перевіряється, чи відповідає діяльність компанії внутрішнім політикам та міжнародним стандартам аудиту (наприклад, МСА, МСФЗ).

6. Оцінка професійного розвитку

Прогрес у професійному розвитку, кваліфікація (АССА, АССА),

7. Відгуки клієнтів

Відгуки клієнтів про якість роботи та взаємодію з працівниками враховуються при оцінці роботи працівників, а особливо у невеликих компаніях, де існує залежність від кожного клієнта;

8. Аналіз результатів співбесіди

Регулярні співбесіди з працівниками використовуються для оцінки їхнього внеску в проекти, рівня задоволеності роботою та розвитку їхньої компетентності.

9. Використання систем управління ефективністю

Сучасні цифрові системи допомагають відстежувати показники оцінки, формувати звіти та автоматизувати процес оцінки.

В ході проходження практики було прийнято рішення провести самостійне оцінювання роботи персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх».

Методика оцінювання:

Критерії поділяються на три групи:

- Професійні компетенції, що включає в себе знання стандартів, якість звітів.
- Ефективність роботи, тобто дотримання строків, продуктивність.
- Особистісні якості, такі як командна робота і ініціативність.

Таблиця критеріїв та оцінок:

Кожен критерій оцінюється за 5-бальною шкалою:

- 5 – відмінно.
- 4 – добре.
- 3 – задовільно.
- 2 – потребує покращення.
- 1 – незадовільно.

Для оцінки персоналу було обрано наступні критерії: професійні компетенції, ефективність роботи співробітника і особистісні якості працівника.

Оцінимо співробітника 1 (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Таблиця оцінювання роботи співробітника 1 у 2024 році

Критерій	Оцінка	Коментар
Професійні компетенції		
Знання міжнародних стандартів (ISA)	5	Знання стандартів на відмінному рівні
Якість аудиторських звітів	5	Звіти чіткі, без помилок.
Дотримання законодавства	5	Всі проекти виконані у відповідності до норм.
Ефективність роботи		
Дотримання строків	5	Всі строки виконання проектів дотримуються
Продуктивність	4	Продуктивність праці може бути підвищена, що дозволить збільшити кількість виконуваних проектів
Особистісні якості		
Командна робота	5	Бездоганна робота в команді і лідерські якості
Ініціативність	4	Ініціативність на достатньому рівні

Джерело: створено автором на основі дослідження

Проведемо підрахунок загальних результатів для співробітника 1:

$$\text{Загальна оцінка} = 5+5+5+5+4+5+4/7 = 4,71$$

Тепер оцінимо співробітника 2 (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Таблиця оцінювання роботи співробітника 2 у 2024 році

Критерій	Оцінка	Коментар
Професійні компетенції		
Знання міжнародних стандартів (ISA)	4	Знання на достатньому рівні, потребує уточнення в окремих питаннях
Якість аудиторських звітів	5	Звіти чіткі, без помилок.
Дотримання законодавства	5	Всі проекти виконані у відповідності до норм.
Ефективність роботи		
Дотримання строків	4	Один раз була незначна затримка

Продовження таблиці 2.3

Продуктивність	4	Продуктивність праці може бути підвищена, що дозволить збільшити кількість виконуваних проектів
Особистісні якості		
Командна робота	4	Достатньо високий рівень взаємодії з колегою
Ініціативність	4	Ініціативність на достатньому рівні

Джерело: створено автором на основі дослідження

А тепер проведемо підрахунок загального балу для співробітника 2:

$$\text{Загальна оцінка} = 4+5+5+4+4+4+4 = 4,29$$

Проілюструємо результати проведеного оцінювання роботи персоналу у індивідуальній таблиці результатів (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Результати проведеного оцінювання роботи співробітників ТОВ

«Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»

Співробітник	Професійні компетенції	Ефективність роботи	Особистісні якості	Загальна оцінка	Рекомендації
А	5	4,5	4,5	4,71	Є можливість для підвищення продуктивності праці
Б	4,67	4	4	4,29	Додаткове навчання з ISA

Джерело: створено автором на основі дослідження

Наведемо певні рекомендації, які можна надати по результатам проведеного оцінювання:

1. Співробітник А: існує можливість підвищити продуктивність праці за рахунок збільшення автоматизації процесів, що дозволить збільшити

кількість виконуваних проєктів, а також можна використовувати досвід і знання співробітника А для менторства.

2. Співробітник Б: пройти додаткове навчання з міжнародних стандартів аудиту (ISA).

Оцінювання ефективності системи управління персоналом у ТОВ

«Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»

Проведемо оцінювання системи ефективності на підприємстві в період останніх трьох кварталів 2023 року.

1. Аналіз продуктивності персоналу

Кожному працівнику встановлено КРІ (табл. 2.5). Основні показники:

- Кількість завершених проєктів.
- Відсоток дотримання строків.
- Якість підготовлених звітів.

Оцінку даних показників для співробітників компанії наведено у таблиці нижче.

Таблиця 2.5

Таблиця оцінювання по методиці КРІ за 2023 рік

Співробітник	Кількість проєктів (план/факт)	Дотримання строків, %	Оцінка якості звітів (1-5)	Результат
А	4/4	100	5	Відмінно
Б	3/3	90	5	Добре

Джерело: створено автором на основі дослідження

А тепер проведемо такий же самий аналіз за період трьох кварталів 2024 року (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Таблиця оцінювання по методиці КРІ за 2024 рік

Співробітник	Кількість проєктів (план/факт)	Дотримання строків, %	Оцінка якості звітів (1-5)	Результат
А	5/5	100	5	Відмінно
Б	4/4	100	5	Відмінно

Джерело: створено автором на основі дослідження

Тобто, провівши аналіз встановленого для дослідження КРІ, ми бачимо, що окрім то, що кожен із співробітників покращив показник виконуваних ним кількості проектів, так і співробітник Б покращив свої результати із дотримання строків виконання проектів.

Тепер порахуємо продуктивність праці персоналу за доходом.

$$Д пр = КП пр / КП * Д \quad (2.10)$$

де:

Д пр – дохід працівника;

КП пр – кількість проектів виконаних працівником;

Д – загальний дохід.

Дохід співробітника 1:

- 2023 рік:

$$Д пр = 4/7 * 57\ 000 = 32\ 571 \text{ грн.}$$

- 2024 рік:

$$Д пр = 5/9 * 70\ 000 = 38\ 889 \text{ грн.}$$

Тепер порахуємо дохід співробітника 2.

- 2023 рік:

$$Д пр = 3/7 * 57\ 000 = 24\ 429 \text{ грн.}$$

- 2024 рік:

$$Д пр = 4/9 * 70\ 000 = 31\ 111 \text{ грн.}$$

Тепер проведемо розрахунки продуктивності праці по прибутку:

$$П пр = КП пр / КП * П \quad (2.11)$$

де:

П пр – прибуток працівника;

П – загальний прибуток підприємства.

Прибуток співробітника 1:

- 2023 рік:

$$П пр = 4/7 * 26\ 600 = 14\ 057 \text{ грн.}$$

- 2024 рік:

$$П пр = 5/9 * 30\ 500 = 16\ 944 \text{ грн.}$$

Прибуток співробітника 2:

- 2023 рік:

$$П пр = 3/7 * 26\ 600 = 10\ 543 \text{ грн.}$$

- 2024 рік:

$$П пр = 4/9 * 30\ 500 = 13\ 556 \text{ грн.}$$

Підсумуємо розрахунки продуктивності праці персоналу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Підсумкова таблиця розрахунків продуктивності праці працівників у ТОВ

«Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»

Показник	Працівник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Кількість проектів	Співробітник 1	4	5	1	25%
	Співробітник 2	3	4	1	33,3%
Дохід (грн.)	Співробітник 1	32 571 грн.	38 889 грн.	6318 грн.	19,4%
	Співробітник 2	24 429 грн.	31 111 грн.	6682 грн.	27,34%
Прибуток	Співробітник 1	14 057 грн.	16 944 грн.	2887 грн.	20,54%
	Співробітник 2	10 543 грн.	13 556 грн.	3013 грн.	28,57%

Джерело: створено автором на основі дослідження

2. Мотивація та задоволеність працівників

Співробітники відповіли на запитання анкети, наприклад:

- Чи задоволені ви умовами праці?
- Чи відчуваєте підтримку керівництва?
- Чи бачите перспективу кар'єрного росту?

Таблиця 2.8

Результати опитування персоналу підприємства стосовно їхньої мотивації

Критерій	Середня оцінка (1-5)
Умови праці	4,6
Взаємодія з керівництвом	4,5
Кар'єрні можливості	3,9
Мотиваційна система	3,5

Джерело: створено автором на основі дослідження

Результати дослідження (табл. 2.8) демонструють, що працівник задоволений взаємодією з керівництвом, але вказав на потребу вдосконалення мотиваційної системи.

3. Оцінка якості кадрових процесів

Проаналізовано процеси найму, адаптації та навчання у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз якості кадрових процесів у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»

Процес	Критерій ефективності	Результат
Найм	Час на закриття вакансії	30 днів (оптимально)
Адаптація	Відсоток працівників, які залишилися після 6 міс.	100%
Навчання	Кількість годин навчання/рік	10 годин (недостатньо)

Джерело: створено автором на основі дослідження

4. Відповідність стратегічним цілям

Оцінка того, наскільки система управління людськими ресурсами сприяє досягненню цілей компанії:

- Розширення клієнтської бази: досягнуто 80% від запланованого показника.
- Якість аудиторських послуг: кількість скарг зменшилася на 10%.

Результати оцінки:

- Сильні сторони: висока продуктивність ключових співробітників; низька плинність кадрів; ефективні процеси набору та введення в посаду.
- Слабкі сторони: недостатня підготовка персоналу; система мотивації потребує вдосконалення; не всі працівники досягають запланованих КРІ.
- Рекомендації: удосконалення системи мотивації: бонуси за перевиконання КРІ; розвивати негрошові стимули, такі як підвищення кваліфікації за рахунок компанії; підвищити рівень навчання: збільшити кількість годин професійного розвитку до 30 на рік; проводити регулярні тренінги з використання сучасних інструментів аудиту.

2.2. Основні принципи та цілі розвитку персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»

Розвиток персоналу навіть на такому невеликому підприємстві, як ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх», яке складається з директора та одного працівника, так само є важливою частиною управління організацією. Незважаючи на те, що компанія невелика, ефективне управління персоналом є важливим для досягнення стратегічних цілей і збереження конкурентоспроможності.

На етапі розробки системного проекту розвитку персоналу важливо знати основні цілі та принципи, які визначають поточний стан і потреби компанії.

1. Основні принципи розвитку персоналу

У ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» використовуються наступні принципи управління персоналом:

- Принцип системності:
 - У невеликих компаніях кожен працівник є важливим для компанії, тому розвиток працівника має бути частиною загальної стратегії.
 - Усі управлінські елементи, від навчання до мотивації, мають бути пов'язані та спрямовані на досягнення цілей компанії.
- Принцип особистого підходу:
 - У компанії з одним працівником розвиток має враховувати його потреби, сильні сторони та професійні амбіції.
 - Створення індивідуального плану навчання для працівника допоможе їм бути більш ефективними та більш задоволеними своєю роботою.
- Принцип мотивації:
 - Мотивація повинна бути тісно пов'язана з системою розвитку. Наприклад, якщо працівник досягає певного рівня кваліфікації, він може бути заохочений бонусами або іншими видами винагороди.

— Утримання та залучення працівника залежить від визнання його внеску в успіх компанії.

- Принцип ефективності:

— Усі заходи з розвитку повинні мати чітко визначені результати, які впливають на показники діяльності компанії, такі як продуктивність, дохід і якість послуг.

- Принцип гнучкості:

— Компанія повинна постійно вдосконалювати своїх працівників, щоб швидко реагувати на зміни в законодавстві, ринкових умовах та вимогах клієнтів.

2. Цілі розвитку кадрів

З огляду на особливості бізнесу, основні цілі включають розвитку персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»:

- Підвищення професійних навичок:

— Для відповідності сучасним вимогам ринку працівник повинен вивчити міжнародні стандарти аудиту (IFRS, ISA).

— Програмне забезпечення для звітності та інші інструменти автоматизації можуть допомогти зменшити рутинні завдання.

- Гарантувати стабільне виконання завдань:

— підготувати працівника до виконання різноманітних завдань, таких як операційна діяльність, аналіз фінансів і спілкування з клієнтами.

— набуття навичок, необхідних для адаптації до можливих змін, які може відбутись у компанії.

- Оптимізація операцій:

— Навчання працівника використанню CRM-систем для покращення управління клієнтами.

— Зменшення навантаження на директора шляхом впровадження системи планування завдань

- Розвиток навичок комунікації:

- проведення тренінгів, спрямованих на покращення взаємодії з клієнтами, особливо з урахуванням потреб кожного клієнта.
- Створення корпоративної культури на підприємстві:
 - Важливо, щоб між директором і працівником існувала атмосфера довіри, відкритості та взаємної підтримки, незважаючи на невеликий штат.
- Завдяки участі в стратегічних завданнях:
 - Працівники повинні брати активну участь у плануванні розвитку компанії, щоб підвищити свою залученість і зрозуміти стратегічні цілі компанії.

3. Поточна ситуація щодо розвитку персоналу

Щоб проаналізувати поточну ситуації із розвитку персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» зробимо SWOT-аналіз системи управління персоналом на підприємстві:

- Сильні сторони підприємства:
 - Висока залученість працівників до виконання завдань завдяки вузькій спеціалізації компанії.
 - Готовність керівництва докладати зусиль для навчання та вдосконалення професійних навичок персоналу
- Слабкі сторони підприємства:
 - Систематичний підхід до розвитку відсутній (немає чітких планів навчання або ресурсів для оцінки результатів).
 - Багатозадачність накладає велике навантаження на працівників.
 - Обмежена автоматизація процесів, що призводить до збільшення кількості рутинних завдань.
- Можливості
 - Використання сучасних технологій для автоматизації процесів
 - Залучення державної підтримки або грантових програм для навчання персоналу.

— Створювати основу для майбутнього масштабування.

- Загрози:

— Риск вигорання працівника через надмірне навантаження

— Втрата клієнтів, через невідповідність підприємства сучасним вимогам ринку

Використання належним чином сильних сторін і можливостей ТОВ «Аудиторської компанії «Фінансовий успіх» дозволяє компенсувати вплив слабких сторін та протистояти потенційним загрозам.

Упровадження автоматизації, впровадження сучасних технологій і розвиток професійних компетенцій працівників забезпечать стабільне функціонування підприємства та створять основу для його розширення в майбутньому.

4. Проведемо розрахунки, що допоможуть нам зрозуміти динаміку системи розвитку персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»

- Вирахуємо кількість годин витрачених на навчання одного працівника:

$$\text{НГП} = \text{КГ}/\text{КП} \quad (2.12)$$

де:

КГ – загальна кількість навчальних годин;

КП – кількість працівників.

2023 рік:

$\text{НГП} = 0/2 = 0$ годин на працівника

2024 рік:

$\text{НГП} = 5/1 = 5$ годин на працівника

- Прорахуємо частку працівників, що пройшли навчання:

$$\text{ЧППН} = \text{КПН}/\text{КП} * 100\% \quad (2.13)$$

КПН – кількість працівників, що пройшли навчання;

2023 рік:

$\text{ЧППН} = 0/2 * 100 = 0\%$

2024 рік:

$$\text{ЧППН} = 1/2 * 100 = 50\%$$

- Продуктивність праці

$$\text{ПП} = \text{ЧД/КП} \quad (2.14)$$

де:

ЧД – чистий дохід.

2023 рік:

$$\text{ПП} = 57\,000/2 = 28\,500 \text{ грн. на працівника}$$

2024 рік:

$$\text{ПП} = 70\,000/2 = 35\,000 \text{ грн. на працівника}$$

- Прорахуємо темпи зростання продуктивності праці 2023/2024 рр

$$\text{Темп зростання ПП} = (\text{ПП}_{2024} - \text{ПП}_{2023})/\text{ПП}_{2023} * 100\% \quad (2.15)$$

$$\text{Темп зростання ПП} = (35\,000 - 28\,500)/28\,500 * 100 = 22,81\%$$

- Витрати на навчання одного працівника:

$$\text{ВН} = \text{ЗВН/КПН} \quad (2.16)$$

де:

ЗВН – загальні витрати на навчання.

2023 рік:

$$\text{ВН} = 0 \text{ грн.}$$

2024 рік:

$$\text{ВН} = 3000/1 = 3000 \text{ грн.}$$

- Частка витрат на розвиток персоналу:

$$\text{ЧВРП} = \text{ВН/ЗВ} * 100\% \quad (2.17)$$

2023 рік:

$$\text{ЧВРП} = 0\%$$

2024 рік:

$$\text{ЧВРП} = 3000/33\,000 = 9,09\%$$

- Розрахуємо плинність кадрів:

$$\text{ПК} = \text{ЗВП/КПс} * 100\% \quad (2.18)$$

де:

ЗвП – кількість працівників, що звільнились;

КПс – середня кількість працівників.

Для 2023 і 2024 років, оскільки звільнень не було:

$$ПК = 0/2 * 100 = 0\%$$

Проведемо порівняння отриманих результатів оцінки розвитку персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» у 2023-2024 роках (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

**Оцінка процесів розвитку персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія
«Фінансовий успіх»**

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Навчальні години на працівника	0	5	+5	+100,00
Частка працівників, що пройшли навчання (%)	0,00	50,00	+50,00	+100,00
Продуктивність праці (тис. грн/працівника)	28 500	35 000	+6500	+22,81
Витрати на навчання одного працівника (тис. грн.)	0	3000	+3000	100,00
Частка витрат на розвиток персоналу (%)	0,00	9,09	+9,09	100,00
Плинність кадрів (%)	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: створено автором на основі досліджень

Проведені дослідження дають зрозуміти, що:

1. У 2024 році керівництвом було прийняти рішення розпочати інвестувати у розвиток персоналу;
2. Продуктивність праці у 2024 році зросла на 22,81%, що може свідчити про позитивні результати навчання;

3. Плинність кадрів залишається на рівні 0%, що може свідчити про задоволеність персоналом умовами праці і прийнятими рішеннями у сфері розвитку персоналу.

2.3. Закордонний досвід розвитку персоналу на підприємствах

Основні напрями роботи підприємства визначаються системою управління персоналом. Ця система також лежить в основі всіх організаційних процесів, що відбуваються в його внутрішньому середовищі. Підприємство може досягти своєї мети за допомогою системи управління персоналом, яка дотримується принципів об'єктивності, справедливості, послідовності, дотримання законодавства та корпоративних інтересів. Таким чином, динаміка та форми процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі організації, такі як економічний стан держави, внутрішня та зовнішня політична ситуація, природні та демографічні фактори, є важливими факторами, які визначають стратегічні та тактичні напрями в реалізації ефективної системи управління персоналом підприємства. У таких умовах кожна установа, підприємство та організація є повністю інтегрованою в єдину соціально-економічну систему держави та виступають як її складові елементи, розробка та реалізація систем управління персоналом є абсолютно неможливою без коригування на зовнішні фактори впливу її функціонального середовища [35].

Сьогодні найпоширенішими системами управління персоналом є японська, американська та європейська. Японська система управління персоналом характеризується наступними характеристиками: довгостроковий або постійний найм; оплата праці, яка залежить від стажу роботи; суміщення професій; колективізм; обов'язкова участь у внутрішньофірмових профспілках, безперервне навчання, колективне прийняття рішень і відповідальність, підвищена увага до особистості тощо (табл. 2.11).

Японці дуже ретельно складають свої компанії. Перш за все, вони визначають сильні та слабкі сторони майбутнього працівника, а потім підбирають відповідне робоче місце. Вони поділяють персонал на три категорії: висококваліфіковані, малокваліфіковані та некваліфіковані. Під час прийняття на роботу всі працівники вважаються некваліфікованими. Через два-три роки можна досягти прогресу, але це залежить від зусиль, зроблених для покращення своїх навичок і вмінь. Таким чином, у японських компаніях виправдано оволодіння співробітниками широким спектром кваліфікацій і компетенцій, а також суміщення професій.

Японський стиль управління покладається на переконання, а не на примус. Начальник не виділяється з інших співробітників. Натомість його завданням є сприяти взаємодії співробітників, надавати їм підтримку та допомогу, а також створювати позитивні зв'язки [36].

Японські підприємства дотримуються принципу довгострокового найму, а підвищення зарплати залежить від вислуги років. Працівники повинні піти у відставку, коли вони досягли певної вікової категорії та отримували найвищу зарплату. Їх місце займають випускники, що значно скорочує витрати на зарплату, оскільки найновіші працівники отримують найменше.

Японські компанії продовжують звільняти працівників на довічний найм, навіть якщо їхні фінанси погіршуються. З іншого боку, коли бізнес розвивається, кожен працівник може отримувати преміальні виплати, які можуть досягати 50% базової зарплати.

Основними характеристиками системи управління персоналом в Сполучених Штатах є індивідуалізм; професіоналізм, орієнтований на вузьку спеціалізацію; мобільність; схильність до ризику; прийняття рішень і відповідальність на індивідуальному рівні; пріоритет людини, як особистості, тощо (табл. 2.12).

У американських компаніях вибирають кандидата на посаду після її визначення, адже діяльність персоналу впливає на ефективності компанії, діяльності компанії.

Таблиця 2.11

Риси сфери управління персоналом у Японії

Стиль управління	Керівник не відрізняється від інших своїх підлеглих. Натомість його обов'язком є сприяти взаємодії співробітників, надавати їм підтримку та допомогу та створювати позитивні відносини. У японських компаніях немає конкретних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи є загальними.
Розвиток робітників	Японські компанії орієнтують своїх співробітників на опанування широкого спектру кваліфікацій і компетенцій. За допомогою переміщення їх по різних посадах у різних структурах компанії велика увага приділяється навчанню новачків функціонуванню всього підприємства. Практика внутрішньофірмового професійного навчання є важливою частиною формування співробітників компанії.
Політика УЛР	Японські компанії використовують такі політики управління людськими ресурсами: довгострокове залучення персоналу; оплата праці відповідно до вислуги років; внутрішньофірмові профспілки та ринок робочої сили; внутрішньофірмове виробниче навчання; внутрішньофірмове соціальне забезпечення; ротація системи колективного підяду та колективного прийняття рішень; гуртки контролю якості; і система спільних консультацій працівників і керівників.
Підбір персоналу	Японські компанії ретельно відбирають і комплектують свій персонал, і у керівників багато часу йде на неформальну оцінку роботи підлеглого. Зазвичай працівник в японській компанії отримує нове призначення через два-три роки і знає, що якість виконання ним своїх обов'язків визначить характер його чергового кар'єрного росту.
Адаптація персоналу	Програма навчання прийнятих на роботу на підприємство може тривати кілька років і включає широку професійну підготовку, а також вивчення історії компанії, цілей і принципів її діяльності. Компанії іноді використовують методи релігійного навчання. Нові працівники можуть поселитися в гуртожитку підприємства на час навчання, щоб більше співпрацювати в групі.
Планування	У Японії планування персоналу не поширене. З іншого боку, існують такі правила: працівник не може бути звільнений, за винятком випадків, коли це необхідно; працівник повинен бути переведений на тимчасову роботу або піти на пенсію по досягненню вікової межі. Збалансована вікова структура персоналу є важливим фактором при плануванні чисельності працівників. Це пояснюється наступними аргументами: щорічно певна кількість працівників, які досягли вікової межі та отримували найвищу зарплату, повинні піти на пенсію. Це значно скорочує витрати на зарплату, оскільки їх замінюють випускники, які отримують менше за всіх інших у компанії; крім того, підтримка певної вікової структури полегшує просування по службі.
Оплата праці	Японські компанії використовують наступні принципи для своєї системи оплати праці: розмір винагороди залежить від соціальних обставин, а не від економічних; індивідуальний дохід визначається залежно від зарплати інших співробітників компанії; і система відповідає принципу довгострокового найму.

Джерело: створено автором на основі [39]

У процесі відбору кандидат на посаду проходить низку тестів і інтерв'ю, а потім керівник приймає остаточне рішення щодо прийняття кандидата. Небажання кандидата прагнути кар'єрного зростання гарантує негативне рішення, оскільки американці вважають, що людина, яка не бажає розвиватися, не може досягти успіху ні в житті, ні в бізнесі.

В американських компаніях кадрові служби є спеціалізованими підрозділами, оснащеними сучасною технікою та висококваліфікованими працівниками, які здатні забезпечити необхідну робочу силу та вирішити різноманітні соціальні проблеми, які виникають у виробництві.

На американських підприємствах працівники отримують щоденну зарплату, а премії отримують лише вищі керівники. Фіксована заробітна плата ніколи не зменшується завдяки гнучкій системі оплати праці. Тільки ті працівники, які отримують високу оцінку за свою роботу, можуть отримувати підвищення.

Корпорації та компанії Сполучених Штатів також використовують таку мотивацію для участі в акціонерному капіталі. До участі допускаються особи, які працюють не менше року. У той час як ціна акцій є ринковою, обсяг купівлі становить до десяти відсотків за попередній рік. Такий пакет акцій має термін дії два роки і три місяці. Зацікавленість працівників у зростанні цін акцій залежить від фінансового стану компанії, її продуктивності та стану ринку цінних паперів. Це спонукає працівників працювати надзвичайно добре, а заробітна плата залежить від успіху компанії [37].

Щорічна атестація використовується для оцінки працівників. Якщо виявляються проблеми, надаються поради щодо їх вирішення, а якщо це неможливо, надсилається попередження про звільнення. Останнє рішення про звільнення приймається безпосереднім керівником на вищому рівні управління.

Удосконалення організації та стимулювання праці, розвиток культури підприємства та важливість людських ресурсів є важливими для американських підприємств. Багато успішні компанії зосереджуються на висококваліфікованих

працівниках, оскільки вважають, що продуктивність кожного окремого співробітника залежить від продуктивності компанії в цілому. Таким чином, компанії в Сполучених Штатах цінують у своїх співробітників такі якості, як рішучість, здатність самостійно виконувати завдання, високий професіоналізм, прагнення до успіху та кар'єрного зростання тощо.

Деякі елементи американської та японської систем управління персоналом можна знайти в європейській системі управління персоналом. Однією з її характеристик є те, що компанії в Європі підтримують спільну роботу персоналу під чітким керівництвом менеджера. У європейських компаніях головним завданням менеджерів є створення умов для реалізації творчих здібностей працівників і підтримка здорового морально-психологічного середовища в колективі, тоді як у американських компаніях головним завданням менеджерів є генерування ідей підприємства та пошук шляхів їх досягнення.

Таблиця 2.12

Риси сфери управління персоналом у США

Політика управління персоналом	Традиційно американські менеджери надають перевагу індивідуальним принципам і результатам. Механізм індивідуальної відповідальності, оцінки індивідуальних результатів і розробки кількісних виразів цілей є основою всієї управлінської діяльності американських компаній. Конкретні особи, як правило, приймають управлінські рішення та несуть відповідальність за їх виконання. У багатьох американських корпораціях велика увага приділяється унікальним цінностям американців, які включають прагнення стати багатшими, розумнішими та більш значущими, ніж інші. Управління персоналом підвищує амбіції співробітників, і основний акцент робиться на неформальній конкуренції між тим, хто розробляє нові продукти, послуги тощо.
Ставлення до персоналу	В американських компаніях система управління є такою: персонал розглядається як фактор, який підвищує ефективність діяльності компанії; співробітникам надається певна автономія щодо прийняття рішень; при підборі персоналу особливу роль відіграють такі фактори, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність і здатність працювати в команді. Система управління зосереджена на менеджерах, інженерах, вчених і наукових дослідників.

Продовження таблиці 2.12

Підготовка персоналу	В американських компаніях велика увага приділяється навчанню та перекваліфікації співробітників. Внутрішні та зовнішні навчальні програми поширені, а дистанційні та електронні методи навчання стають все більш важливими. Великі компанії, які прагнуть до інновацій, створюють корпоративні університети. Коли справа доходить до розвитку корпоративних університетів, одна з тенденцій є надання їм можливості навчатися зовнішнім фахівцям і надання їм статусу центрів доходів.
Оплата праці	У Сполучених Штатах система оплати праці передбачає наступне: працівники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим рівнем механізації праці, де продуктивність працівників майже не залежить; мінімальна оплата праці регулюється законом; компанія стежить за тим, щоб середня зарплата не була нижчою, ніж у інших компаній у певному районі; і розміри заробітної плати залежать від кваліфікації працівників і вартості. Щорічно працівники проходять атестацію. розміри заробітної плати для керівництва та інженерно-технічних працівників не оприлюднюються; оцінка роботи здійснюється на основі відомостей, що подаються безпосередньо керівником. Вони створюються на основі особистої угоди між керівництвом і відповідним працівником. Зазвичай премії виплачуються лише вищому керівництву компанії.

Джерело: створено автором на основі [29]

Крім того, європейська модель має такі характеристики: покращення організаційних структур управління, щоб максимізувати ефект; поява на ринку товарів і послуг, які потребують споживачів, а не продавців; безперешкодний рух грошей і товарів через кордони ЄС.

У європейських компаніях кадрові служби керують такими питаннями, як набір, відбір і перепідготовка працівників; умови праці, такі як заробітна плата, надбавки, дотримання правил і безпеки; соціальні, такі як житло, транспорт, медичне обслуговування та страхування; документація кадрів тощо [39].

Слід врахувати, що системи оплати праці в Європейському Союзі є пропорційними та диспропорційними, що означає, що заробітна плата може бути важливою чи неважливою. У цьому випадку висококваліфіковані та продуктивні працівники можуть отримувати більше персоналу. Негативне та позитивне стимулювання – це два види акцентування. У результаті негативне стимулювання викликає слабку мотивацію досягнення та підвищену мотивацію уникання (штрафи, загрози покарання). Таке стимулювання мотивує тих, хто

відстає. Для мотивації інновацій потрібне позитивне стимулювання, яке зосереджується на новаторах і передовиках, підвищуючи мотивацію досягнень. Таким чином, працівники, які прагнуть інновацій, найбільш мотивовані акцентуючою системою оплати праці [38]. Більш лояльні методи впливу на працівників широко використовуються в європейських компаніях. На першому місці стоїть розвиток лідерських якостей працівників. Вважається, що поєднання сильних якостей менеджера з налагодженою роботою всього колективу позитивно впливає на розвиток підприємства в цілому.

В Німеччині існує система участі працівників у управлінні виробництвом, яка є особливою. Це включає такі речі, як існування «робітника-директора»; участь представників капіталу та найманої праці в наглядових радах фірм; і виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються підприємствами, які мають не менше п'яти постійних найманих працівників з правом голосу, які мають не менше шестимісячний стаж роботи. При цьому роботодавці зобов'язані надавати відповідну інформацію раді та найманим працівникам, а також вивчати та враховувати думку ради підприємства щодо соціально-економічного розвитку [40].

Таким чином, у Німеччині велика увага приділяється перепідготовці працівників відповідно до профілю роботи працівника програм; стажування; постійна перепідготовка різних категорій персоналу, тренінги на подібних посадах; використання послуг; розроблені на підприємствах посадові інструкції використовуються в реальному житті, а не лише на папері; і різноманітні форми оплати праці [43].

На підприємствах Франції до рівня працівників високі вимоги, які викликані присутністю в країні високої конкуренції. Особлива увага приділяється перепідготовці персоналу. Постійне навчання та підвищення знань працівників є єдиним способом просування по службі. Усі працівники повинні постійно отримувати інформацію про компанію та про нові внутрішні вакансії. Більшість компаній на півночі Італії використовують американські методи формування стратегії персоналу [41].

В південних областях управління персоналом відбувається без будь-якої системи. В Італії існує практично «радянська» система відбору та переміщення персоналу, яка базується на суб'єктивних елементах, таких як родинні та товариські зв'язки. Немає стимулів для підвищення кваліфікації. Адміністративний підхід, а не економіко-соціальний підхід, має перевагу [42].

Автори створили таблицю узагальнення особливостей моделей управління, зібравши досвід у створенні та управлінні системами персоналу на підприємствах різних країн. Узагальнюючи досвід інших країн, можна визначити основні цілі системи управління персоналом: забезпечення кадрів, їх ефективне використання, соціальний і професійний розвиток.

Зарубіжний досвід показав багато хороших тенденцій у сфері управління персоналом, які вітчизняні підприємства повинні впроваджувати і використовувати у ході своєї діяльності (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Риси сфери управління персоналом у країнах Європи

Країна	Характеристика
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> -брати участь у виробничих радах підприємств і наглядових радах фірм найманої праці та представників капіталу; -приділяти увагу перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; -проводити тренінги на відповідних посадах; -створювати посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; -використовувати різні форми оплати праці в залежності від досвіду, кваліфікації, іноземних мов і інших факторів.
Франція	<ul style="list-style-type: none"> -використання конкурсів для заміщення різних посад; -пов'язання просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; -навчання персоналу програмою «Психологія спілкування»; -інформування персоналу про вакансії.
Великобританія	<ul style="list-style-type: none"> -стандартизована система «Інвестори в людей»; -зобов'язання підтримувати розвиток усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей і завдань; -стратегія конкуренції враховує потреби в навчанні та розвитку; -проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників;

Продовження таблиці 2.13

Італія	<p>-на півночі країни використовуються американські практики управління людськими ресурсами.</p> <p>-у південних районах існує «радянська» система добору та переміщення кадрів, яка базується на суб'єктивних факторах, таких як дружні та родинні зв'язки, а також інші; -немає стимулів для підвищення кваліфікації;</p> <p>-управління адміністративними методами, а не економіко-соціальними.</p>
---------------	--

Джерело: створено автором на основі [39; 43]

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У цьому розділі ми детально розглянули і проаналізували діяльність ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх», молодій компанії, яка надає аудиторські та бухгалтерські послуги. У ньому розглядалися різні аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансові результати діяльності підприємства та ефективність управління персоналом.

Економіко-фінансові показники:

- За три квартали 2024 року доходи зросли на 22,81% порівняно з 2023 роком.
- Зростання чистого прибутку на 23,98 відсотка свідчить про ефективність управління ресурсами.
- Свідчення про ефективне використання ресурсів, яке демонструють високі рентабельності активів (47,92%) і капіталу (48,96%).

Управління кадрами:

- Компанія має невеликий штат із директором і одним працівником, який виконує різноманітні завдання.
- Система управління персоналом базується на оцінці ефективності працівників, гнучкому розподілі завдань і регулярному навчанні.
- Перевантаженість працівників, обмежені ресурси для автоматизації процесів і недосконала система мотивації є основними проблемами.

Способи покращення:

- автоматизація процесів за допомогою систем CRM і програм для звітності.
- залучення додаткових працівників, щоб зменшити навантаження на існуючих працівників.
- вдосконалення системи мотивації включає збільшення кількості навчальних годин і впровадження бонусів за досягнення KPI.

Хоча компанія «Фінансовий успіх» продовжує розвиватися, їй потрібно додати більше автоматизації, розширити штат і покращити систему управління персоналом.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»

3.1. Основні проблеми розвитку персоналу в ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» є невеликою аудиторською фірмою у місті Дніпрі, яка була заснована лише квітні 2023 року. Очевидним є те, що дана молода компанія зіштовхнеться на своєму початковому етапі із низкою проблем у сфері розвитку персоналу. У цьому підрозділі нашої роботи ми спробували дослідити, які з них є актуальними на момент написання даної кваліфікаційної роботи.

1. Автоматизація аудиторських процедур.

Автоматизація аудиторських процедур є одним із основних викликів для аудиторських компаній з невеликим штатом, таких як ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх», оскільки здебільшого даний процес вимагає значних фінансових і людських ресурсів для його реалізації. Висока вартість впровадження у роботу підприємства сучасного програмного забезпечення (ПЗ), як наприклад IDEA, ACL або CaseWare, яке дозволяє здійснити автоматизацію аналізу даних і звітність, є однією з основних проблем. Необхідність оновлювати технічне обладнання, наприклад комп'ютери і сервера, також збільшує витрати. ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх», яка на даний момент має достатньо обмежений бюджет, зіштовхується на своєму шляху із цією проблемою, оскільки навіть після придбання програмного забезпечення його обслуговування та оновлення вимагає постійної і ретельної технічної підтримки.

Крім того, кадровий аспект має ледь не ключову і вирішальне значення. Більшість аудиторів мають звичку працювати за традиційними методами, і вони часто не знають, яким чином використовувати сучасні інструменти автоматизації. А це, в свою чергу, означає, що необхідно інвестувати в навчання персоналу. Також, необхідно зазначити, що у ТОВ «Аудиторська компанія

«Фінансовий успіх» немає спеціалістів з інформаційних технологій, які можуть налаштувати та підтримувати автоматизовані системи. Саме тому стає очевидно, чому і персонал і керівництво часто протистоять змінам у традиційних робочих процедурах, оскільки вони можуть сумніватися в ефективності інвестицій.

Технічна же сторона автоматизації включає труднощі, що пов'язані із адаптацією встановленого програмного забезпечення до унікальних потреб кожної компанії, а також інтеграцією цих нових систем із існуючими бухгалтерськими програмами клієнтів. Ці труднощі, як стає очевидним, можуть затримати або зробити впровадження більш складним і тривалим. Окремою проблемою варто відмітити ймовірність кібератак, бо автоматизація аудиторських процесів підвищує ймовірність витоку конфіденційних даних, а помилки у встановленому програмному забезпеченні можуть спричинити неточності в роботі підприємства.

Незважаючи на вище перелічені труднощі, автоматизація процесів є стратегічно важливою для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності різних аудиторських компаній. ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» має звернути свою увагу на використання тих рішень, які дозволять забезпечити економічну ефективність і заощадити на процесі автоматизації, наприклад хмарних сервісів або SaaS-рішень, які мають нижчі стартові витрати, щоб впровадження було більш доцільним і успішним на початкових етапах. Щоб визначити ефективність автоматизації, можна порекомендувати почати з окремих процесів. А також потроху інвестувати в навчання співробітників роботі із цими програмами, а також співпрацювати з провайдерами програмного забезпечення для отримання певних пільгових умов може значно полегшити це.

2. Дотримання міжнародних стандартів аудиту.

Міжнародні стандарти аудиту (ISA) є наглядним прикладом даних стандартів, які мають на меті гарантувати високу якість надання аудиторських послуг і забезпечити прозорість фінансової звітності. Але ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» може бути достатньо складно дотримуватися таких

стандартів через обмеження, що пов'язані із фінансами, інфраструктурою і персоналом.

Вітчизняним аудиторам надається можливість покращити свої професійні навички та працевлаштуватися в аудиторських компаніях міжнародного рівня, виконуючи аудит відповідно до міжнародних стандартів.

Можливість отримати міжнародний сертифікат бухгалтера та аудитора є ще одним позитивним моментом розвитку аудиту в Україні.

Сертифікат професійної організації – це особливий засіб, який підтверджує роботодавцеві, що працівник володіє:

- достатніми знаннями. Наявність диплома про вищу спеціальну освіту та успішна здача незалежних екзаменів підтверджують необхідний рівень знань.
- досвід роботи за спеціальністю. Для отримання сертифіката необхідно підтвердити стаж роботи за фахом перед професійною організацією.
- позитивна репутація. Для отримання сертифіката необхідно дотримуватися кодексу професійної етики, щоб бути членом професійної організації. Невиконання кодексу призводить до втрати сертифіката та додаткових дисциплінарних заходів.
- Членство в професійній організації також покладає на кожного члена зобов'язання постійно підвищувати свої навички.
- Витрати на впровадження міжнародних стандартів

Адаптація аудиторських процедур у вітчизняних невеликих компаніях до міжнародних стандартів викликає достатньо високі витрати. Це включає не тільки витрати, пов'язані із придбанням програмного забезпечення та матеріалів, але й постійне фінансування і інвестування у навчання персоналу. Дотримання міжнародних стандартів вимагає значної документації та строгого дотримання процедур, а це, в свою чергу, може призвести до ще більших витрат на адміністрування та підтримку цих процесів.

- Необхідність підвищувати кваліфікацію персоналу

Важливою проблемою є вимога до навчання та професійного зростання працівників. Щоб відповідати міжнародним вимогам, ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» має забезпечити відповідність своїх співробітників необхідним сучасним міжнародним стандартам. Це вимагає більших витрат часу та ресурсів. Спеціалізоване навчання зазвичай потребує спеціальних курсів і сертифікатів, що може бути особливо складним для малого бізнесу з обмеженими фінансовими можливостями. Крім того, підтримання високого рівня знань навіть після завершення навчання вимагає постійного навчання, що може бути складним завданням у конкурентному середовищі.

- Неспіввідношення національних стандартів з міжнародними

Стандарти аудиту в кожній країні можуть значно відрізнятися від стандартів, встановлених на міжнародному рівні. Це створює проблеми для ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх», оскільки їй необхідно змінити свої робочі процеси, щоб вони відповідали оновленим стандартам. Коригування методів аудиту, таких як впровадження процедур перевірки, підготовка аудиторських звітів і проведення оцінки ризиків, є важливими для переходу до міжнародних стандартів. Численні малі підприємства звикли до національних стандартів, які є менш суворими та всеохоплюючими, що робить це складним завданням.

- Труднощі з адаптацією внутрішніх процедур.

Згідно з міжнародними стандартами, для компанії вкрай важливо ретельно планувати, виконувати та оцінювати аудиторські процедури, щоб забезпечити відповідність. Це означає, що ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» повинно суттєво покращити свої внутрішні процедури та встановити надійну систему контролю якості, щоб відповідати міжнародним стандартам. Ці коригування можуть бути досить вимогливими з точки зору ресурсів, оскільки їм бракує значних фінансових резервів або достатньої кількості кваліфікованих спеціалістів, щоб гарантувати ефективний контроль.

- Непевність щодо змісту стандартів.

Залежно від ситуації міжнародні стандарти аудиту можуть бути загальними або інтерпретованими по-різному. Це може призвести до проблем для аудиторських компаній, особливо в умовах постійних змін у нормативно-правовій базі, коли нові стандарти ще не отримали достатньо практичної реалізації або ж інтерпретуються по-різному в різних країнах. Це може викликати невизначеність і проблеми під час проведення аудиторських процедур, оскільки для однієї ситуації можуть знадобитися різні підходи залежно від конкретного контексту.

- Звітність і прозорість.

Міжнародні стандарти наголошують на важливості відкритості та повної документації, які мають вирішальне значення для аудиторських фірм. Малі підприємства стикаються з додатковою проблемою, оскільки вони повинні регулярно переглядати та оцінювати всі аудиторські записи, документацію та результати. Невідповідність може виникнути, коли недостатньо доступних ресурсів для належного документування або звітування необхідної інформації.

- Проблема пошуку і утримання кваліфікованих кадрів.

Досвідчені та обізнані професіонали мають вирішальне значення для аудиторських компаній, оскільки якість їхніх послуг залежить від їх досвіду. На жаль, жорстка конкуренція на ринку праці, обмежені перспективи професійного розвитку та відсутність достатніх коштів для забезпечення привабливих умов праці роблять малим бізнесом неймовірно складним процес найму.

- Висока конкуренція за персонал

Вагомою проблемою є гостра конкуренція на ринку праці, особливо з боку великих аудиторських фірм. Великі корпорації, такі як Deloitte, PwC, EY і KPMG, надають своїм співробітникам щедрі компенсаційні пакети, обіцяючи просування по службі та різноманітні пільги, що дає їм конкурентну перевагу при наймі кваліфікованих спеціалістів. Крім того, вони можуть забезпечити стабільну роботу, можливість брати участь у глобальних ініціативах і запропонувати навчання з найновіших стандартів і технологій. Невеликі

аудиторські фірми стикаються зі значним тиском через нездатність надати своїм працівникам ті ж переваги та можливості, що й великі фірми, що призводить до гострої конкуренції за таланти.

- Обмежені можливості для кар'єрного зростання для працівників малих аудиторських компаній.

Завдяки більш широкому діапазону посад і проектів у великих компаніях наявно більше можливостей для більш швидкого просування спеціалістів по кар'єрних сходах. Через свій невеликий розмір малі фірми не в змозі надати стільки робочих місць або проектів, які дозволили б їхнім працівникам активно просуватися по кар'єрним сходам. А це, в свою чергу, може призвести до того, що більш кваліфіковані працівники шукатимуть роботу у великих компаніях, що пропонуватимуть більші перспективи кар'єрного зростання.

- Низька зарплата разом із соціальними перевагами

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» не може забезпечити високі зарплати та додаткові соціальні пільги, які здебільшого пропонують більші компанії на ринку аудиторських послуг. Як приклад можна привести той факт, що великі корпорації часто пропонують своїм співробітникам медичне страхування, компенсацію за навчання, бонуси та/або інші фінансові пільги, які часто є вирішальними міркуваннями для багатьох професіоналів при виборі місця роботи. В той же час малим підприємствам зазвичай не вистачає ресурсів для підвищення заробітної плати та надання додаткових пільг своїм працівникам, що робить їх менш привабливими для шукачів роботи.

- Висока плинність кадрів

Хоча й на даний момент ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» наразі не має цієї проблеми, нерідко невеликі аудиторські фірми стикаються з високою плинністю кадрів через низькі зарплати, обмежені перспективи кар'єрного зростання та конкуренцію з більшими компаніями. Через часту зміну персоналу компаніям важко гарантувати послідовність і відмінність своїх послуг. Кожному новому новобранцю потрібен час, щоб адаптуватися та

придбати нові навички, що призводить до збільшення витрат на адаптацію та зниження продуктивності.

- Малі компанії часто не можуть надати своїм співробітникам можливість розвиватися професійно, а це є важливою мотивацією для кваліфікованих спеціалістів.

Малий бізнес і ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх», зокрема, не завжди мають можливість організувати такі заходи, оскільки вони конкурують з міжнародними компаніями, а вони, в свою чергу, можуть надавати своїм співробітникам такі можливості, як: відвідування міжнародних конференцій, семінарів та навчальних програм. Крім того, проблемою може бути те, що працівники можуть не почуватися достатньо конкурентоспроможними на ринку праці, якщо вони відрізані від доступу до сучасних освітніх ресурсів і програм, а також технологічних досягнень людства у сфері аудиту.

- Високі витрати на навчання та сертифікат

Для того, щоб працювати в аудиторській компанії, люди повинні мати відповідну кваліфікацію, сертифікацію та досвід. Однак отримання сертифікацій, таких як АССА або СРА, є дорогим і вимагає багато часу та зусиль. Оскільки малі компанії не завжди можуть покрити витрати на навчання своїх співробітників, це може призвести до додаткових фінансових проблем. Це може призвести до того, що сертифіковані фахівці покинуть компанію, щоб працювати в більш стабільних і платоспроможних умовах.

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» як і інші невеликі підприємства часто стикаються з труднощами у забезпеченні стабільного фінансування для розвитку та підтримки своєї діяльності в умовах високої конкуренції, змінюваного законодавства та постійних вимог до якості послуг. Можливості інвестування в технології, підвищення кваліфікації персоналу та створення конкурентоспроможних умов праці обмежені обмеженими фінансовими ресурсами.

- Недостатньо коштів для інвестицій

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» часто не має достатніх фінансових ресурсів, щоб інвестувати в новітні інструменти та технології, необхідні для підвищення ефективності та відповідності міжнародним стандартам. ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» на даний момент не має достатньо грошей для придбання програмного забезпечення, яке автоматизує аудиторські процедури, сучасних систем безпеки даних або нових платформ для управління клієнтами. З цієї причини вони змушені використовувати застарілі інструменти, що збільшує час, необхідний для виконання завдань, і знижує їхню конкурентоспроможність.

- Обмеження на підвищення зарплат та пропозиції соціальних пільг

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» не може платити своїм працівникам конкурентоспроможні зарплати, коли її фінанси обмежені. Це стає серйозною проблемою в виборі кваліфікованих кадрів, особливо враховуючи те, що наявний високий рівень конкуренції з боку великих міжнародних аудиторських компаній, які можуть дозволити собі високі виплати, бонуси, медичне страхування та інші соціальні пільги. Наявність у компанії цих обмежених можливостей щодо забезпечення високої оплати праці призводить до більшої плинності кадрів і зниження лояльності працівників.

- Дефіцит кредитних ресурсів

Через те, що банки та інші фінансові установи дуже часто не готові надавати кредити малим підприємствам без високих застав на них або гарантій, малим аудиторським компаніям досить важко отримати запозичені кошти. Це може викликати проблеми, якщо підприємству необхідне оперативне фінансування, наприклад, для покриття витрат на масштабування або модернізацію інфраструктури. Компанії не мають кредитних ліній і змушені покладатися на власні досить обмежені ресурси, що значно звужує їхні можливості для розвитку.

- Витрати, необхідні для забезпечення відповідності стандартам

Малим компаніям часто доводиться витратити значні гроші, щоб відповідати міжнародним стандартам аудиту. Це включає інвестиції в навчання та

сертифікацію персоналу, придбання необхідного програмного забезпечення, оновлення документації тощо. Коли компанії не мають достатніх фінансових ресурсів, вони не можуть відповідати міжнародним стандартам, що загрожує їхній репутації та здатності працювати з великими клієнтами.

- Проблеми з маркетинговими витратами.

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» часто не має змоги заплатити за рекламу, маркетинг і розширення клієнтури через обмежені фінанси. Це перешкоджає росту компанії та залучення нових клієнтів. Неefективна маркетингова кампанія може призвести до того, що компанія залишиться непоміченою в умовах високої конкуренції, що також обмежує можливості компанії збільшити прибуток.

- Зростання операційних витрат.

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» також стикається з зростанням операційних витрат, таких як оренда офісу, комунальні послуги, страхування, зарплати та витрати на дотримання регуляторних вимог. Витрати на утримання бізнесу можуть спричинити зниження маржі прибутку, що збільшує фінансовий тиск. Для ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» це особливо складно, оскільки вона не має на даний момент великої кількості клієнтів і не може мати стабільний грошовий потік, щоб покривати свої витрати.

3.2. Шляхи удосконалення системи розвитку персоналу в ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»

У даній частині роботи ми спробуємо розглянути можливі рішення для тих проблем з якими зіштовхується або потенційно може зіштовхнутися на своєму шляху ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх».

1. Автоматизація аудиторських процедур.

- Використання дешевих або безкоштовних програм для автоматизації бухгалтерського обліку та аудиту

Можна автоматизувати основні операції аудитора, такі як облік, підготовка звітності та перевірка документів, за допомогою інструментів, які зараз доступні.

Приклади таких рішень включають:

- Zoho Books – це програмне забезпечення для бухгалтерського обліку в Інтернеті, яке дозволяє керувати фінансами, автоматизує робочі процеси та допомагає спільно працювати між відділами.
- Wave Accounting – безкоштовний інструмент для малого бізнесу, який дозволяє створювати звіти та рахунки, зберігати дані в хмарі та вести бухгалтерію.
- QuickBooks – версія, доступна для малого бізнесу, дозволяє автоматизувати звіти про фінанси та обробку даних. Для малих підприємств вартість нижча.

Ці програми можуть допомогти автоматизувати процеси та звести до мінімуму час, витрачений на рутинні завдання.

- Використання автоматизованих форм звітності та шаблонів

Шаблони для фінансових звітів і документів можна використовувати, щоб зменшити витрати та автоматизувати частину роботи. Наприклад, можна створити шаблони звітності в таких програмах, як Excel або Google Sheets, що дозволяє швидко заповнювати дані та створювати фінансові звіти.

Для створення опитувань або збору даних від клієнтів також можна використовувати автоматизовані інструменти для збору та аналізу даних, такі як Google Forms або Microsoft Forms. Це дозволяє отримати необхідні дані без додаткових витрат.

- Безкоштовні або дешеві програми для аналізу даних.

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» може придбати дешевші програми для аналізу фінансових даних, які дозволяють автоматизувати перевірку та оцінку даних. Для прикладу:

— Google Data Studio – це безкоштовний інструмент, який дозволяє створювати інтерактивні дашборди та звіти. Ви можете візуалізувати фінансові дані та автоматично оновлювати звіти відповідно до нових даних.

— Tableau Public – безкоштовна версія Tableau, яка дозволяє створювати дашборди для аналізу фінансових даних та створювати інтерактивні візуалізації даних. Це дозволяє аудиторам швидко виявити помилки в даних.

Без великих витрат на програмне забезпечення ці інструменти можуть бути використані для побудови звітів і виявлення аномалій у фінансових даних.

- Використання рішень хмари

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» може скоротити витрати на інфраструктуру, зберігаючи доступ до необхідних інструментів завдяки використанню хмарних сервісів для зберігання та обробки даних. Наприклад, Google Workspace або Microsoft 365 пропонують доступні інструменти для співпраці в режимі реального часу, створення, зберігання та обміну документами.

Хмарні платформи значно знижують витрати компанії, оскільки дозволяють зберігати дані в безпечному середовищі без необхідності вкладатися в дорогі сервери або інші ресурси.

- Автоматизація управління проектами за допомогою безкоштовних ресурсів.

Для покращення організації завдань і автоматизації робочих процесів можна використовувати такі інструменти, як:

— Trello – це безкоштовний інструмент для управління проектами, який дозволяє створювати дошки для відстеження завдань і етапів аудиторських

перевірок. Це дозволяє зручно розподіляти роботу між членами команди та автоматизувати певні процеси.

— Asana – безкоштовний інструмент для управління завданнями та проектами, який дозволяє створювати шаблони для повторюваних процедур, що підвищує продуктивність і зменшує час, витрачений на організацію роботи.

- Використання автоматизованих систем підтримки клієнтів і чат-ботів.

Малі компанії можуть використовувати у своїй діяльності дешеві рішення для створення автоматизованих систем підтримки та чат-ботів, щоб цифровізувати взаємодію зі своїми клієнтами. Системи, такі як ManyChat або Tidio, пропонують доступні або безкоштовні плани, що дозволяють створити і налаштувати чат-боти для автоматичної відповіді на запитання клієнтів, збору даних і надання актуальної інформації.

Це дозволяє автоматизувати деякі аспекти спілкування з клієнтами, не витрачаючи часу чи грошей на розробку складних рішень.

2. Дотримання міжнародних стандартів аудиту

Незалежно від розміру та фінансового стану будь-яка аудиторська компанія повинна дотримуватися міжнародних стандартів аудиту (МСА). Тим не менш, малий бізнес може зіткнутися з проблемами, якщо він має обмежене фінансування у своїй діяльності. Але малим компаніям можна дотримуватися МСА, ефективно працюючи та контролюючи витрати.

- Залучення сторонніх фахівців

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» може заощадити власні кошти, працюючи із експертами або зовнішніми консультантами в конкретних областях замість найму їх у внутрішній штат працівників. До прикладу, можна наймати консультантів на договірних умовах для виконання специфічних завдань, як наприклад: розробка процедур чи перевірка відповідності

стандартам, що стосуються МСА або специфічних процедур. Це дозволяє отримати необхідні компетенції без постійних витрат.

- Навчання та підготовка співробітників

Одним із найкращих способів гарантувати, що компанія відповідає міжнародним стандартам, є інвестування в навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників. Малі компанії можуть заощадити, навчаючи своїх співробітників на курсах, вебінарах і тренінгах, які відповідають міжнародним стандартам аудиту, оскільки залучення дорогих фахівців може бути складним для них. Багато з цих курсів доступні в Інтернеті за недорогими цінами або навіть безкоштовно, що дозволяє отримати високий рівень знань без великих витрат.

Крім того, можна використовувати наявні онлайн-ресурси, такі як Coursera, edX і LinkedIn Learning, для вивчення змінених стандартів.

- Використання ресурсів і баз даних в Інтернеті дозволяє отримати доступ до безлічі ресурсів, які є безоплатними, але допомагають невеликим аудиторським компаніям дотримуватися МСА.

Такі ресурси включають:

- Інтернет-форуми та веб-сайти аудиторів, де є приклади документів, поради щодо застосування МСА та відповіді на конкретні запитання.
- Базы даних з міжнародними стандартами аудиту: програмне забезпечення, таке як AuditNet або IFAC, дозволяє малим компаніям дотримуватися вимог МСА, надаючи доступ до шаблонів, інструментів для планування аудитів, перевірок стандартів та іншого.
- Ресурси від національних аудиторських асоціацій: наприклад, документи Національної аудиторської палати або документи міжнародних організацій, таких як IFAC, часто пропонують корисні інструменти для малого бізнесу.

- Увага на основні для ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» аспекти МСА

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» має зосередити свою увагу лише на тих основних елементах МСА, які є найбільш важливими для його бізнесу. А це, в свою чергу означає, що компанія може зосередитися на використанні основних методів і процедур, таких як оцінка ризиків, тестування внутрішнього контролю, підготовка звітів і гарантія незалежності аудиту, а не на тому, щоб намагатися повністю відповідати всім стандартам. Такий метод дозволяє дотримуватися міжнародних стандартів і водночас оптимізувати витрати.

- Комунікація з іншими малими компаніями

Малі аудиторські компанії можуть створювати між собою певні партнерства або альянси, що дає їм змогу об'єднати ресурси для зменшення витрат на дотримання МСА. Таке партнерство може включати спільне використання програмного забезпечення, обмін досвідом і ресурсами. Таке партнерство дозволяє окремим компаніям із обмеженим бюджетом отримати доступ до консультацій і інструментів, які інакше були б недоступні.

3. Проблема пошуку і утримання кваліфікованих кадрів.

Однією з найбільших проблем для малих підприємств, особливо в умовах обмеженого бюджету, є пошук і збереження кваліфікованих кадрів. У таких компаніях зазвичай немає можливості пропонувати конкурентоспроможні заробітні плати або великі бонуси, які можуть бути доступні в більших компаніях. Але є способи, за допомогою яких малі підприємства можуть залучати та утримувати талановитих співробітників, не витрачаючи багато грошей. Ось деякі способи вирішення цієї проблеми.

- Малі компанії, які зосереджуються на корпоративній культурі та позитивному робочому середовищі, можуть створити привабливу корпоративну культуру, яка включає взаємопідтримку, можливості для

навчання та розвитку, а також гнучкість у плануванні робочого дня. Для багатьох працівників важливі не тільки грошові винагороди, але й можливість працювати в компанії, де їхні зусилля та ідеї цінуються.

Гнучкий робочий графік: Можливість працювати віддалено або встановлювати гнучкий графік може бути важливим джерелом мотивації для співробітників, зокрема для тих, хто намагається знайти баланс між професійним і особистим життям.

Якісна група підтримки: малі компанії можуть надавати більшу індивідуальну увагу своїм працівникам, створюючи середовище, де вони можуть розвиватися. Даний тип робочого середовища зменшує плинність кадрів, що є особливо важливим для невеликих компаній, які мають обмежені фінансові ресурси.

- ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» може залучати кваліфікованих працівників, інвестуючи в навчання та професійний розвиток. Тренінги, сертифікати, вебінари, семінари та спеціалізовані заходи мають потенціал стати частиною програм розвитку співробітників.

Менторство та наставництво: організація внутрішніх програм наставництва, де більш досвідчені працівники допомагатимуть новачкам інтегруватися в компанію. Це може стати значною мотивацією для працівників, які зацікавлені у професійному розвитку.

Вебінари та онлайн-курси: Працівники можуть підвищувати свою кваліфікацію за допомогою безкоштовних або доступних онлайн-ресурсів, таких як Coursera, edX і LinkedIn Learning.

Це дозволяє залучати наполегливих працівників, які прагнуть постійно покращувати свої навички та розвиватися в кар'єрі.

- Оферти, засновані на нематеріальних стимулах

Якщо компанія не може пропонувати високу зарплату або великі фінансові бонуси, вона може використовувати інші методи мотивації, такі як нематеріальні заохочення.

Підвищення статусу та визнання: ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» може створити культуру визнання досягнень своїх співробітників, нагороджуючи їх через нагородження, сертифікати чи трофеї.

Програми гнучкого відпочинку: можливість отримати додаткові дні відпочинку або волонтерство може бути дуже цінним стимулом для співробітників.

Система внутрішніх відгуків: для того, щоб створити атмосферу взаємної поваги та підтримки у колективі, працівникам буде корисно здійснювати регулярний зворотній зв'язок один з одним, де вони зможуть висловлювати свої думки про розвиток компанії і планів на майбутнє.

- ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» має змогу мотивувати своїх працівників, залучаючи їх до процесу прийняття рішень, надаючи їм відчуття важливості в компанії.

Включення в стратегію розвитку: співробітники можуть брати участь у стратегічних обговореннях, озвучуючи власні ідеї щодо того, яким чином можна розвивати компанію. Це надає працівникам відчуття того, що вони є вагомим частиною успіху компанії.

Підвищення відповідальності: можна допомогти і підштовхнути працівників розвиватися професійно, якщо дозволити їм брати на себе більшу відповідальність за важливі для компанії проекти або частини бізнесу.

- Співпраця з університетами та іншими навчальними закладами та закладами стажування – це ще один із способів залучення молодих спеціалістів. В цьому нам допоможе впровадження можливостей для стажування або програми для випускників.

Програми стажування: ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» може запропонувати молодим спеціалістам можливість для стажування на підприємстві з метою надання можливості їм отримати досвід роботи в реальному бізнес-середовищі. А також це зменшить витрати на найму та дозволить ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» знаходити талановитих працівників на ранніх етапах кар'єри.

Партнерство з університетами: співпраця з бізнес-школами або університетами може допомогти залучити нових працівників, які можуть згодом стати важливою частиною команди.

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» стикається з багатьма проблемами, включаючи дотримання міжнародних стандартів аудиту, пошук і утримання висококваліфікованих працівників і покращення автоматизації процесів. Незважаючи на наявність всіх цих обмежень, існують доступні та ефективні рішення, які дозволяють їм залишатися конкурентоспроможними та надавати чудові послуги.

Можна спробувати здійснити оптимізацію дотримання міжнародних стандартів аудиту за допомогою загальноприйнятих шаблонів і методів, автоматизації процесів за допомогою недорогих або безкоштовних програм, навчання персоналу та залучення зовнішніх консультантів. Це дозволяє малим підприємствам зосередитися на основних елементах стандартів без значних витрат.

Створення привабливої корпоративної культури, використання нематеріальних стимулів, співпраця з освітніми закладами, інвестування в професійний розвиток співробітників і гнучкий графік роботи роблять пошук і утримання кадрів можливими. Дані впровадження можуть дозволити ТОВ «Аудиторської компанії «Фінансовий успіх» залучати талановитих професіоналів, навіть у конкурентних умовах, а також допомогти компанії підготувати підґрунтя подальшого вдалого розвитку.

Удосконалення автоматизації процесів сприяє більшій ефективності та точності виконання завдань. ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» може уникнути зайвих витрат, залишаючись технологічно сучасним підприємством, використовуючи хмарні технології, а також недорогі інструменти для обробки даних і співпрацюючи з постачальниками програмного забезпечення на партнерських умовах.

Навіть у складних економічних умовах поєднання цих стратегій допомагає малим компаніям використовувати обмежені ресурси, досягати професійних стандартів і створювати конкурентні переваги. Це сприяє їх розвитку в цілому і розвитку персоналу зокрема.

3.3. Стратегія розвитку персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»

Проект «Системний розвиток персоналу та планування процесу масштабування ТОВ «Аудиторської компанії «Фінансовий успіх».

Підвищення вимог клієнтів до якості послуг, швидкий розвиток технологій і мінливе регуляторне середовище є кількома з проблем, з якими стикаються аудиторські компанії в сучасному ринку. Для невеликих компаній, таких як ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх», що складається з одного керівника та одного працівника, обмеженість ресурсів може зробити ці проблеми ще складнішими. З іншого боку, малі та середні підприємства мають унікальну можливість адаптуватися до змін і швидко вносити зміни.

Метою цього проекту є розкриття цього потенціалу та створення умов для розвитку та масштабування. Ринок аудиторських послуг дедалі стає все більш конкурентним. Саме тому йому конче необхідно забезпечити високий рівень експертизи, а також оптимізувати бізнес-процеси і бути готовим до швидкої адаптації, щоб утримати існуючих клієнтів і залучити нових. Для цього необхідно навчити персонал, використовувати новітні методи управління

аудиторською діяльністю та створити ефективну систему мотивації. Оскільки ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» невелике підприємство, будь-які зміни повинні бути ретельно розроблені, щоб максимально використати інвестиції в розвиток.

Особливості аудиторського сектору для малого та середнього бізнесу.

Малі аудиторські фірми мають як переваги, так і проблеми, які роблять їх особливими на ринку. Спробуємо проаналізувати дані елементи більш детально:

Гнучкість у прийнятті рішень: малі аудиторські фірми можуть створити конкурентну перевагу, тому що вони можуть швидко відповідати потребам своїх клієнтів. Коли немає багаторівневої ієрархії, можна швидко приймати рішення, що є надзвичайно важливою складовою в динамічному ринковому середовищі.

Індивідуальний підхід до клієнтів: малі аудиторські фірми часто приділяють більшу увагу кожному зі своїх клієнтів порівняно з великими аудиторськими фірмами, а це, в свою чергу, призводить до більшої задоволеності клієнтами та їхній лояльності у майбутньому. Таким чином, ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» може створювати довгострокові партнерські відносини зі своїми клієнтами.

Обмеженість ресурсів: невеликим фірмам і ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» зокрема часто бракує людських, фінансових і часових ресурсів, і це ускладнює процес впровадження нових технологій і реалізацію масштабних проектів. Коли на підприємстві з надання аудиторських послуг працює лише директор і один співробітник, навантаження на кожного із працівників збільшується, що, в свою чергу, може призвести до вигорання персоналу.

Критична залежність від кваліфікації персоналу: оскільки у невеликих компаніях виконуються різноманітні завдання, кожен працівник повинен бути надзвичайно кваліфікованим і універсальним. Досвід одного працівника може сильно вплинути на загальну ефективність організації.

Обмежені можливості масштабування: розширення бізнесу вимагає ретельного планування, включаючи найм нових працівників і зміну внутрішніх

процесів, через невелику кількість працівників. Відсутність стандартизованих процедур може призвести до затримки інтеграції нових співробітників.

Низька автоматизація: через обмежений бюджет ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» часто використовує менше технологій, а це достатньо знижує продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Базові програми, такі як бухгалтерський облік і управління проектами, можуть в значній мірі оптимізувати робочі процеси.

Ризик втрати клієнтів: втрата клієнтів може дуже сильно вплинути на фінансову стабільність компанії, оскільки компанія залежить від наявної обмеженої кількості клієнтів. Але зменшення даного ризику повністю залежить від забезпечення стабільно хорошої якості послуг і розвитку нових напрямків бізнесу.

Інноваційні можливості: оскільки вони мають здатність швидко адаптуватися до зовнішнього середовища, МСП більш сприйнятливі до експериментів і інновацій. Нові методи та спеціалізовані послуги можуть дати їм перевагу над конкурентами.

Усі вище перелічені нами міркування підкреслюють важливість розвитку персоналу для малих аудиторських фірм. Інвестиції в навчання, впровадження ефективних процедур і оптимізацію процесів не тільки забезпечують підвищення якості послуг компанії, але й сприяють стійкому розвитку бізнесу на ринку.

Важливо, щоб бізнес не тільки добре працював у своєму поточному середовищі та обставинах, але і був би готовий до зростання, наприклад, наймаючи нових працівників, розширюючи свої послуги та залучаючи нові ринки.

Основні проблеми та наслідки, які можуть виникнути для бізнесу:

- Постійне зростання вимог клієнтів: сучасні клієнти очікують від аудиторських компаній не тільки точної та своєчасної звітності, але й консультативну підтримку та стратегічні поради. Але здатність компанії до задоволення цієї потреби у клієнта може бути обмежена відсутністю відповідного кадрового потенціалу.

- Обмеженість ресурсів: директор у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» може бути перевантажений через те, що вони виконують стільки завдань одночасно. Але і у той же самий час працівник стикається з великою кількістю завдань, що підвищує ймовірність вигорання.
- Розвиток технологій: використання сучасного програмного забезпечення та автоматизації значно полегшило б процес аудиту, але їхнє впровадження вимагає початкових інвестицій і навчання персоналу.
- Збільшення масштабу діяльності підприємства: розширення бізнесу вимагає найму нових працівників, модифікації існуючих процесів і розширення клієнтської бази, що, в свою чергу, вимагає чітко визначеної тактики та комплексного підходу до управління даними змінами.

Можливості, які пропонує наш проект:

- шляхом систематичного навчання підвищити професійні навички працівників.
- Зменшити навантаження на керівника, оптимізуючи робочі процеси та розподіляючи завдання.
- Зміцнити позицію ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» на ринку, покращивши якість послуг, які надає компанія.
- Плануйте масштабування, створюючи операційні стандарти та додаючи нові послуги.

Коли ринок аудиту змінюється так швидко, компанії ризикують втратити конкурентоспроможність, якщо вони не встигають змінитися. Враховуючи обмежену кількість працівників, навіть незначні інвестиції в розвиток можуть значно підвищити продуктивність. Якщо проект буде успішним, компанія не тільки зможе продовжувати свою діяльність, але й закладе тверду основу для подальшого зростання.

ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» повинна знайти ефективні джерела фінансування, що відповідають її фінансовим можливостям і

стратегічним цілям, щоб реалізувати проект з розвитку персоналу. Для нашого проекту можна виділити такі джерела фінансування:

- Власні кошти компанії: чистий прибуток компанії склав 30 500 грн, що на 23,98 відсотка більше, ніж у 2023 році, згідно з фінансовими результатами за 2024 рік. Частина цих доходів може бути реінвестована в розвиток персоналу, навчання, мотиваційні програми та автоматизація процесів, наприклад. Запас ліквідності: високий коефіцієнт ліквідності (47,15) свідчить про те, що велика кількість ліквідних активів доступна для фінансування проекту. Оскільки існує низький ризик фінансової нестабільності, це джерело фінансування є надійним.
- Інвестиції в розвиток через розподіл прибутку: певний відсоток прибутку вже використовується для інвестицій у розвиток, зокрема на навчання персоналу та IT-рішення. Збільшення цієї частки забезпечить ресурси, необхідні для впровадження та автоматизації новітніх технологій, які допоможуть працівникам заощадити час і підвищити їхню продуктивність.
- Борг: низький коефіцієнт боргу (2,17) вказує на високу фінансову стабільність компанії. Це дозволяє їм отримати позики та банківські кредити для фінансування важливих витрат, таких як впровадження CRM-системи, програмного забезпечення для аудиту та організація кваліфікаційних курсів. Вибираючи вигідні короткострокові позики, можна підтримувати стабільну структуру капіталу.
- Гранти та підтримка малих і середніх підприємств: як аудиторська фірма, що працює з МСП, ви можете скористатися грантовими програмами, спрямованими на підтримку розвитку МСП на національному та міжнародному рівні. Фінансування для навчання, інфраструктурного розвитку та автоматизації підприємств є звичайною метою таких програм. Це особливо стосується програм ЄС, USAID або місцевих ініціатив з навчання персоналу та розвитку організації.

- Співфінансування клієнтів: Компанія має понад 70% постійних клієнтів, що дозволяє їй пропонувати партнерські програми співфінансування. Наприклад, для підвищення якості послуг, спільні тренінги та семінари;
- Партнерське фінансування: можна отримати доступ до необхідних ресурсів за нижчими цінами, співпрацюючи з іншими компаніями, такими як освітні заклади та постачальники програмного забезпечення. Довгострокові угоди про співпрацю також можуть скоротити витрати.
- Оптимізація витрат: компанія витрачає сорок відсотків заробітної плати, тридцять відсотків адміністративних витрат і десять відсотків на програмне забезпечення та оренду на послуги. Можна отримати додаткове фінансування для проектів шляхом оптимізації цих витрат. Наприклад, впровадження автоматизованих рішень може зменшити адміністративні витрати.
- Найм фрілансерів у пікові періоди: залучення фрілансерів або тимчасових працівників може зменшити навантаження на постійних працівників, не збільшуючи при цьому витрати. Ресурси, які були заощаджені, можна використати для впровадження стратегічних змін.

Проект має цілі, які можна розділити на наступні категорії:

1. Розвиток кваліфікації персоналу:

- підвищення кваліфікації співробітників за допомогою навчання міжнародним стандартам (МСФЗ, МСА) і найновішим методам аудиту.
- створити систему наставництва, яка допоможе передати знання та навички.

2. Автоматизація бізнес-процесів

- Автоматизація звітності та обліку за допомогою сучасного програмного забезпечення.
- Чітке планування та розподіл обов'язків дозволяють оптимізувати робочі процеси.

3. Система для мотивації

- Ключові показники ефективності (КПІ) повинні бути основою для гнучкої системи преміювання.
 - Негрошова мотивація через оцінку результатів діяльності та оцінку того, наскільки добре працює персонал.
4. Збільшити масштаби діяльності.
- розширення штату та найм ще одного співробітника протягом фінансового року.
 - додавання нових послуг, таких як консультування щодо податків.
 - Маркетингові кампанії можуть допомогти залучити нових клієнтів.
5. Гарантувати стійкість компанії.
- встановлення системи управління економічною безпекою, щоб зменшити ризики.
 - підготувати законодавство до змін і адаптувати його до нових вимог ринку.
6. Удосконалення економічних показників:
- підвищення прибутковості за рахунок економії ресурсів.
 - Перерозподіл витрат і автоматизація процесів допомагають оптимізувати витрати.

План реалізації проекту:

Етап 1: початок проекту (1-2 місяці)

1. Оцінити поточні навички працівників і визначити, чому додатково потрібно навчити.
 - Скласти стратегію особистого розвитку.
 - Підготувати співробітників до курсів МСФЗ і МСА.
2. Вибір програмного забезпечення для автоматизації процесів (AuditFile, CaseWare).
 - Підписати договір з постачальником програмного забезпечення.
 - Старт процесу інсталяції та налаштування системи.

Етап 2: Впровадження навчання та автоматизації (3–5 місяці)

1. Розпочати використовувати нове програмне забезпечення.

- Інструктувати співробітників щодо використання програмного забезпечення.
 - Зробити тестування нової системи автоматизації процесу.
2. Організувати перші тренінги і курси для персоналу
 - Теми: аналітика, ефективна комунікація та обслуговування клієнтів.
 3. Впровадження системи щотижневого планування завдань.
 - Планування регулярних зустрічей, щоб обговорити прогрес.

Етап 3: Підвищення ефективності бізнесу (6–9 місяців)

1. Зробити бізнес-план, який дозволить збільшити кількість персоналу.
 - підготувати вакансії та проводити співбесіди з кандидатами на посади.
 - Найм додаткових співробітників.
2. Додавання нових послуг до асортименту послуг, які пропонує компанія.
 - Провести аналіз ринку, щоб визначити поточні потреби споживачів.
 - Створити нові бізнес-області (податкове консультування)
3. Розпочати рекламну кампанію для пошуку нових клієнтів.
 - створити контент для реклами.
 - Використовувати для просування соціальні мережі та онлайн-платформи.

Етап 4: завершення проекту (10-12 місяці)

1. Оцінювання результативності проекту.
 - оцінити результати виконання КРІ працівниками.
 - моніторинг фінансових показників
2. Збір відгуків від співробітників
3. Обговорення результатів проекту та планів на майбутнє.
 - Розробка планів для подальшого розвитку ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх».
 - Зробити наступні кроки, щоб збільшити масштаб і підвищити ефективність.

Очікуваними результатами від реалізації цього проекту в компанії ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» може стати:

- підвищення продуктивності співробітників на двадцять-тридцять відсотків.
- Покращена автоматизація бізнес-процесів
- Збільшення рівня задоволеності працівників своєю роботою.
- Підвищення доходу компанії за рахунок покращення обслуговування клієнтів.
- залучення нових клієнтів і найму нових співробітників, збільшуючи розмір компанії.
- Розширення асортименту послуг.

Бюджет проекту:

- До 28 000 грн щорічно на курси та тренінги;
- Програмне забезпечення на загальну суму до 13 500 грн щорічно;
- Маркетингова кампанія – 10 000 грн.;
- Для нового працівника штатний оклад складає 10 000 грн.

Календарний графік проекту:

Важливе місце у плануванні проекту посідають завдання календарного планування.

Календарне планування – процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємо пов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.

При календарному плануванні обов'язково повинно враховуватися дотримання заданих обмежень (тривалість робіт, ліміти ресурсів тощо) та оптимальний розподіл ресурсів.

Параметрами календарного плану в найпростішому варіанті є дати початку та закінчення кожної роботи, їх тривалість та необхідні ресурси.

Календарний графік або Діаграма Гантта – горизонтальна лінійна діаграма, на якій завдання проекту представляються протяжними в часі відрізками, що

характеризуються датами початку й закінчення, затримками й, можливо, іншими тимчасовими параметрами.

Сьогодні більшість проектних команд використовують діаграму Ганта для планування та відстеження прогресу проектів. Звичайно, мова йде про великі або надзвичайно великі проекти. Гнучкі методи та зручні Kanban-діаграми зараз часто використовуються для завершення проектів, які не є надто складними. На діаграмі Ганта є чотири види взаємозв'язків, які можуть пов'язувати завдання проекту. Найпоширенішим типом взаємодії є взаємодія «кінець-старт». На практиці це означає, що перед початком наступного завдання неможливо розпочати наступне. Діаграми часто показують критичний шлях проекту. Критичний шлях містить послідовні, пов'язані функції, які демонструють найшвидший маршрут проекту. Весь проект розширюється шляхом розширення будь-якого з цих завдань. Діаграма Ганта полегшує уявлення про те, як реалізується великий інфраструктурний проект [51].

Такі графіки досить популярні, тому що дають чітку й зрозумілу картину проекту в прив'язці до тимчасової шкали. Вони застосовуються під час планування, складання розкладу ресурсів і звітів про хід робіт.

Позитивними рисами діаграми Ганта є :

- легкість побудови та читання;
- наочність подання перебігу виконання робіт за проектом;
- дає зрозуміти ідею запасу часу і його використання;
- є прекрасним засобом планування й контролю, передумовою календарного планування потреб у ресурсах;
- є умовою визначення грошових потоків;
- ключовим документом у процесі прийняття рішень тощо.

Для оцінки економічної доцільності проекту «Системний розвиток персоналу та планування процесу масштабування ТОВ «Аудиторської компанії «Фінансовий успіх» важливо провести аналіз економічних і фінансових

показників. Це полегшить процес оцінювання очікуваної вигоди, термінів окупності та рентабельності інвестицій.



Рисунок 3.1 – Діаграма Гантта проекту розвитку персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»

Джерело: створено автором

1. Проведемо розрахунки загального бюджету проекту «Системний розвиток персоналу та планування процесу масштабування ТОВ «Аудиторської компанії «Фінансовий успіх»:

$$I = E_1 + E_2 + \dots + E_n \quad (3.1)$$

де I – інвестиції в проект/загальний бюджет проекту;

E_1, E_2, E_n – елементи, з яких складається бюджет проекту.

$$I = 28\,000 + 13\,500 + 10\,000 = 51\,500 \text{ грн.}$$

2. Проведемо розрахунки очікуваного підвищення доходів:

$$\text{ДД} = \text{ПРД} * \text{ОЗП} \quad (3.2)$$

де, ДД – додатковий дохід

ПРД – поточний річний дохід підприємства

ОЗД – очікуване збільшення продуктивності

$$\text{ДД} = 70\,000 * 0,25 = 17\,500 \text{ грн.}$$

3. Проведемо розрахунки очікуваного додаткового прибутку:

$$\text{ДП} = \text{ДД} * \text{ПРР} \quad (3.3)$$

де, ДП – очікуваний додатковий прибуток

ПРР – поточний рівень рентабельності

$$\text{ПРР} = \text{П/Д}$$

де, П – прибуток підприємства

Д – дохід підприємства

$$\text{ПРР} = 30\,500/70\,000 = 0,4357 \text{ (43,57\%)}$$

$$\text{ДП} = 17\,500 * 0,4357 = 7625 \text{ грн.}$$

4. Проведемо розрахунки терміну окупності проекту

$$\text{ТО} = \text{ЗВ/ДП} \quad (3.4)$$

де, ТО – термін окупності

$$\text{ТО} = 51\,500/7625 = 6,75 \text{ (близько 7 місяців)}$$

5. Проведемо розрахунки щодо діяльності нового працівника у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх»:

Заробітна плата працівника становить – 10 000 грн.

$$\text{ОД} = \text{ПРД} * \text{ОПД} \quad (3.5)$$

де, ОД – очікуваний дохід працівника;

ОПД – очікуваний приріст доходів.

Очікуваний приріст доходів становить 40%.

$$\text{ОД} = 70\,000 * 0,4 = 28\,000 \text{ грн.}$$

- Розрахуємо додатковий прибуток від роботи нового працівника:

$$\text{ДП} = \text{ОД} * \text{ПРР} \quad (3.6)$$

$$\text{ДП} = 28\,000 * 0,4357 = 12\,200 \text{ грн.}$$

- Розрахуємо чистий прибуток від працівника:

$$\text{ЧП} = \text{ДП} - \text{ЗП}$$

де, ЧП – чистий прибуток;

ЗП – заробітна плата нового працівника.

$$\text{ЧВ} = 12\,200 - 10\,000 = 2\,200 \text{ грн.}$$

6. Розрахуємо ROI (Return on Investment) – Повернення інвестицій:

$$\text{ROI} = \text{ДП/І} * 100\% \quad (3.7)$$

де, І – інвестиції в проект.

$$\text{ROI} = 7625/51\,500 * 100 = 14,8\%$$

7. Розрахуємо чисту приведену вартість (Net Present Value (NPV))

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} \quad (3.8)$$

де

NPV (Net Present Value) – чиста поточна вартість інвестиційного проекту;

CF (Cash Flow) – грошовий потік;

r – ставка дисконтування;

n – загальна кількість періодів (інтервалів, кроків) $i = 0, 1, 2, \dots, n$ за весь термін інвестування.

$$NPV = 7625 * (1 - (1 + 0,1)^{-5}) / 0,1 - 51\,000 = 10\,144 \text{ грн.}$$

8. Розрахуємо індекс прибутковості (Profitability Index (PI))

$$PI = ПД / I \quad (3.9)$$

де, ПД – приведені доходи.

$$ПД = I + NPV$$

$$ПД = 51\,500 + 10\,144 = 61\,644 \text{ грн.}$$

$$PI = 61\,644 / 51\,500 = 1,2$$

9. Розрахуємо внутрішню норму прибутковості:

Для знаходження IRR використовують ітеративні методи, але спрощено можна припустити, що $IRR = ROI$, тобто 14,8%.

Результати розрахунків та оцінки ефективності проекту «Системний розвиток персоналу та планування процесу масштабування ТОВ «Аудиторської компанії «Фінансовий успіх» наведено у табл. 3.1

Таблиця 3.1

Оцінка потенційного економічного ефекту запропонованого проекту

Показник	Результат
Інвестиції у проект	51 500 грн.
Очікуваний додатковий дохід	17 500 грн.
Очікуваний додатковий прибуток	7625 грн.
Термін окупності	6,75 (близько 7 місяців)
Очікуваний дохід працівника	28 000 грн.
Очікуваний додатковий прибуток	12 200 грн.

Продовження таблиці 3.1

Чистий прибуток працівника	2200 грн.
Повернення інвестицій	14,8%
Чиста приведена вартість	10 144 грн.
Індекс прибутковості	1,2
Внутрішня норма прибутковості	14,8%

Джерело: створено автором

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

Реалізація проекту «Системний розвиток персоналу та планування процесу масштабування ТОВ «Аудиторської компанії «Фінансовий успіх» є критично важливим для забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Компанія має низку переваг, що включають в себе високу залученість працівників і готовність керівництва інвестувати в навчання. Тим не менш, недоліки, зокрема відсутність автоматизації та відсутність системного підходу до розвитку, вимагають негайного вирішення. Впровадження і реалізація даного проекту дозволить:

- Підтримати розвиток сильних сторін працівника, що, в свою чергу, допоможе підвищити його мотивацію та продуктивність.
- Здійснити розробку системного підходу до навчання, оптимізувати навантаження на персонал і впровадити автоматизацію процесів, що стане способом компенсації недоліків.
- Використати можливості, включаючи впровадження сучасних технологій, залучення зовнішнього фінансування та підготовку до масштабування.
- Протистояти загрозам, що означає збільшити лояльність клієнтів, підвищити відповідність ринковим стандартам і зменшити ризик вигорання працівників.
- Здійснити підготовку підґрунтя до найму нового працівника.

Проект забезпечить стабільність бізнес-процесів і підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теми «Організація розвитку персоналу на підприємстві» були досягнуті цілі та виконано всі важливі завдання, поставлені перед початком роботи. Відповідно до структури роботи, проаналізовані теоретичні аспекти розвитку персоналу, а діюча система управління людськими ресурсами оцінена на прикладі ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх». В ході виконання роботи запропоновані ідеї та рекомендації щодо вдосконалення цієї системи.

Як показало дослідження теоретичних засад управління розвитком персоналу, людські ресурси є одним із найважливіших елементів успіху бізнесу в сучасному світі. Кожна компанія може придбати нове обладнання для виготовлення продукції, але лідерство на конкурентному ринку залежить від людських ресурсів, які постійно працюють. Визначено, розвиток персоналу є одним із найважливіших елементів у системі управління людськими ресурсами.

Людський капітал є основним ресурсом, як окремо взятого підприємства, так і цілого регіону і країни в сучасній економіці, орієнтованій на знання. Хороша система розвитку персоналу підвищує продуктивність працівників, їхню здатність до інновацій і адаптивність до змін. Розвиток персоналу включає професійне навчання, підвищення кваліфікації, створення можливостей для кар'єрного зростання та створення резерву кадрів.

У даній роботі розглядаються і досліджуються концепції розвитку персоналу та його місце в забезпеченні ефективної роботи підприємства. Розвиток персоналу охоплює соціальні, психологічні, економічні та педагогічні аспекти. Завдяки цьому компанії мають змогу підвищувати кваліфікацію своїх працівників і допомагати їм адаптуватися до змін, а також бути інноваційними та вдало конкурувати з іншими підприємствами. На даний момент стає

очевидним те, що систематичне навчання персоналу і інвестиції у його розвиток допомагають досягти стратегічних цілей компанії та підвищує її продуктивність.

У процесі дослідження визначена низка сучасних підходів до навчання і розвитку персоналу, такі як: безперервне навчання, цифрову трансформацію, коучинг, наставництво, кейс-стаді та використання інноваційних підходів. Особливу увагу приділено підвищенню кваліфікації працівників за допомогою цифрових технологій, таких як електронне навчання, гейміфікація та онлайн-платформи. Цей набір інструментів дозволяє компаніям скоротити витрати та підвищити ефективність навчання.

У ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» було проведено детальний аналіз системи розвитку персоналу. Компанія намагається впроваджувати програми навчання працівників і проводити тренінги. Аналіз дозволив виявити низку проблем, включаючи недостатню інтеграцію цифрових інструментів у процесі навчання персоналу, недостатню кількість інноваційних підходів до навчання та низьку мотивацію працівників до професійного зростання.

Згідно з проведеним аналізом, основними проблемами для ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» були: відсутність довгострокових планів розвитку персоналу, низький рівень використання інноваційних методів навчання, недостатнє фінансування програм розвитку та недостатня увага до потреб окремих працівників. Визначено, що ці проблеми можуть обмежити продуктивність компанії та її конкурентоспроможність на ринку.

У кваліфікаційній роботі запропоновано низку практичних рекомендацій, які доцільно було б запроваджувати і використовувати для покращення системи підготовки та розвитку персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх». Запропоновано впровадити такі інструменти як: залучення сучасних онлайн-платформ для навчання, розробка індивідуальних планів розвитку для

кожного працівника, використання у роботі методів наставництва та коучингу, організація внутрішніх семінарів і тренінгів.

Економічний аналіз результатів проекту показав, що заходи запропоновані нами для удосконалення системи розвитку персоналу, були ефективними. Продемонстровано, що інвестиції в розвиток персоналу у ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх» приносять прибуток, підвищуючи конкурентоспроможність компанії на ринку аудиторських послуг. Зокрема, можна очікувати, що впровадження інноваційних методів навчання призведе до підвищення продуктивності роботи працівників на 15–25 відсотків протягом перших двох років після впровадження змін.

Результати дослідження можна застосовувати для створення ефективних систем управління розвитком персоналу на підприємствах у різних галузях економіки, але варто зазначити, що акцент під час написання роботи робився на невеликі підприємства. Запропоновані поради можуть допомогти компаніям бути більш конкурентоспроможними, адаптивними та інноваційними в умовах цифровізації та глобалізації ринку.

Таким чином, ті завдання, які були виконані і розв'язані у даній кваліфікаційній роботі, дозволили досягти мети дослідження та розробити рекомендації, які можна застосувати як до ТОВ «Аудиторська компанія «Фінансовий успіх», так і до інших підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беспалов, В. Розвиток персоналу підприємства: сучасний стан та перспективи. *Економіка і управління*. 2015. № 12(5). С. 21–25. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/12_2015/21.pdf. (дата звернення: 12.11.2024).
2. Гугул, Я. Концепція розвитку персоналу у сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2021. № 12(2). С. 15–20. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf. (дата звернення: 12.11.2024).
3. Довгань, Л., Ткач, В. Розвиток персоналу в контексті економічних трансформацій. *Економіка та держава*. 2021. № 15(4). С. 46–50. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/46.pdf. (дата звернення: 12.11.2024).
4. Ткаченко, А. М., Марченко, К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32. (дата звернення: 12.11.2024).
5. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу. Київ: КНЕУ. 2002. 312 с.
6. Збрицька, Т. П., Савченко, Г. О., Татаревська, М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. Одеса: Атлант, 2013. 268 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>. (дата звернення: 12.11.2024).
7. Васюткіна, Н. В., Самітов, Р. О., Колісник, М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №1(46). URL:

- <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/616/590> (дата звернення: 13.11.2024).
8. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 556–561.
 9. Платформа Creatio для управління бізнес-процесами і CRM. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? Все про цифровізацію: що це, які вигоди надає бізнесу, з чого складається і які інструменти необхідні компанії для швидкої адаптації до нових умов. – URL: <https://www.terrasoft.ua/page/digitaltransformation>. (дата звернення: 13.11.2024).
 10. Морозов, О. Ф., Гончар, В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>. (дата звернення: 14.11.2024).
 11. Терюханова, І., Стульпінас, Н., Терещенко, О. Розвиток соціального діалогу в питаннях професійного навчання персоналу українських підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 1–2. С. 44–50.
 12. Партика, І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 190–195.
 13. Волобуєв, М. І. Розвиток персоналу підприємства: сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77–79.
 14. Бабчинська, О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169–173.
 15. Петрович, Й. М., Винничук, Р. О. Концептуальні підходи до розвитку персоналу організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2014. № 3-4(2). С. 27–30

16. French W. L. The personnel management process: human resources administration and development. 5th edition. Boston : Houghton Mifflin, 1982. 684 p.
17. Salvendy G. Design of work and development of personnel in advanced manufacturing / Gavriel Salvendy, Waldemar Karwowski. New-York, N.Y. : J. Wiley and Sons, 1994. 578 p.
18. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2002. 432 с.
19. Murray V. V. Framework for the Comparative Analysis of Personnel Administration. *ACAD MANAGE REV.* 1979. July 1. P. 47–57.
20. National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human Resource Management.* 1988. Vol. 27, Issue 2. P. 231–246.
21. Винничук Р. О. Роль корпоративної культури у формуванні моделі компетенцій організації. *Корпоративна культура організацій XXI століття : збірник наукових праць.* Краматорськ : ДДМА, 2012. С. 104–109.
22. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
23. Тимошенко Л. М., Сардак С. Е., Більська О. В. Людський розвиток : навч. посіб. / Л. М. Тимошенко, С. Е. Сардак, О. В. Більська. – Д. : Вид-во ДНУ, – 2010. – С. 107.
24. Центр економічної стратегії. Скільки українців залишаються за кордоном. URL: https://ces.org.ua/how_many_ukrainians_remain_abroad/#:~:text=ТСК%20з%20питань%20захисту%20прав,%2С3%20млн%20-%20у%20ЄС. (дата звернення: 14.11.2024).
25. Укрінформ. За кордоном перебувають майже 9 мільйонів українців – демограф. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3790729->

- za-kordonom-perebuvaut-majze-9-miljoniv-ukrainciv-demograf.html (дата звернення: 15.11.2024).
26. Никифорова, В. Г. (ред.). Формування і розвиток людського потенціалу регіону: сутність, сучасні тенденції та методи оцінювання. Монографія. Одеса. 2018. С. 103.
27. Лазоренко Л. В., Гринчак Н. А. Сучасні методи розвитку персоналу. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2024. №11(39). С. 381–392.
28. Федоришина, Л., & Герасимчук, Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023 (2). 189–196. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25> (дата звернення: 15.11.2024).
29. Rothwell, J. The American Upskilling Study Empowering Workers for the Jobs of Tomorrow. Gallup, Inc. 2021. 28 p. URL: https://www.gallup.com/file/analytics/354647/Amazon_Upskilling_Report.pdf (дата звернення: 15.11.2024).
30. 7 impactful methods of employee development. URL: <https://www.leapsome.com/blog/employee-development-methods> (дата звернення: 16.11.2024).
31. Лазоренко, Л.В.. Методи управління та оцінки людських ресурсів підприємств зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 4(26). 2018. С. 20-256.
32. Andreev, I. Employee Development Methods. 2021. URL: <https://www.valamis.com/hub/employee-development-methods> (дата звернення: 16.11.2024).
33. Гринчак, Н. А. Гейміфікація як засіб підвищення самомотивації персоналу. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, «Інформаційно-аналітичне агенство». 2021. С. 180-182. URL:

- <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/60088>. (дата звернення: 16.11.2024).
34. Gupta, D. 18 Best Employee Training Methods & Techniques. 2024. URL: <https://whatfix.com/blog/employee-training-methods/> (дата звернення: 16.11.2024).
35. Волянська-Савчук Л. В. Оцінка ефективності діючої системи управління персоналом на підприємствах /Л. В. Волянська-Савчук // *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2013. №5, Т. 1. С. 74-78.
36. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України. *Вісник Львів. ун-ту*. 2010. С. 251-260 URL: <https://goo.gl/FNNnJR>. (дата звернення: 18.11.2024).
37. Русаков С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2009. №5. С.93-96.
38. Монастирська Г. В. Творці інновацій: Оплата праці в ЄС, США і в Україні. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2009. №5. С.87-91.
39. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №10. С. 29-35.
40. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. *Науково-виробничий журнал*. 2015. № 1(56). С. 138-142. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf (дата звернення: 18.11.2024).
41. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. *VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «ПРИРОДНИЧІ ТА ГУМАНІТАРНІ НАУКИ. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ»* С. 62. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf (дата звернення: 20.11.2024).

42. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>. (дата звернення: 30.11.2024).
43. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. №3(8). С. 94-99. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf (дата звернення: 30.11.2024).
44. Курій Л.О. Управління людським потенціалом регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. №5, Т.1, 2009. С. 32-35.
45. Василюк Ю., Тимощук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/hyzdu> (дата звернення: 05.12.2024).
46. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни»*. Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.
47. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: <http://surl.li/hyzeq> (дата звернення: 05.12.2024).
48. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32> (дата звернення: 05.12.2024).
49. Кодекс Законів про працю. Закон України №322-VIII від 10.12.1971 р. Верховна Раді України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 10.12.2024).
50. Maslow A. H. *Motivation and Personality* (2nd ed.) N.Y. Harper & Row, 1970. 394 p
51. Włodzimierz Makowski. Що таке діаграма Ганта і як її створити?. URL: <https://flexi-project.com/uk/що-таке-діаграма-ганта-і-як-її-створити/> (дата звернення: 10.12.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність мікропідприємства

Коди		
	0 1	0 1
45086617		
UA1202001001063		
95 ₀₂		
240		
69.20		

Підприємство Дата(рік,місяць,число) 2024 Товариство з обмеженою відповідальністю «АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ «ФІНАНСОВИЙ УСПІХ» за ЄДРПОУ Територія ДНІПРОПЕТРОВСЬКА за КАТОТТГ¹

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ Вид економічної діяльності Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань

оподаткування за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 1

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Сергія Подолинського, буд. 31-Б, оф. 8, м. ДНІПРО, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49000, УКРАЇНА0987072578

1. Баланс на Форма № 1-мс Код за ДКУД на 31 грудня 2023 р.

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-

Поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	1,2
Інші оборотні активи	1190	-	126,1
Усього за розділом II	1195	-	127,3
Баланс	1300	-	127,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	-	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	24,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	124,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	-	2,0
розрахунками з бюджетом	1620	-	0,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	-	2,7
Баланс	1900	-	127,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023

Форма № 2-мс

		Код за ДКУД		1801007
--	--	-------------	--	---------

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	57,0	-
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	57,0	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(29,5)	(-)
Інші витрати	2165	(-)	(-)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(29,5)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	27,5	-
Податок на прибуток	2300	(2,9)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	24,6	-

Керівник СЕРГЕСВА ЛІЛІЯ ГАРИСОНІВНА (підпис) (ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер

(підпис) (ініціали, прізвище)

⁴Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ
«ФІНАНСОВИЙ УСПІХ»

НАКАЗ № 1К

м. Дніпро

від «01» січня 2024р.

Про затвердження штатного розпису
на 2024 рік

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити та ввести в дію розклад згідно з додатком до даного Наказу.
2. Затвердити граничну кількість штатних працівників в кількості 1 особи.
3. Затвердити фонд оплати праці у розмірі 10000,00 грн.
4. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.



Лілія Сергєєва

Додаток до Наказу № 1К

від «01» січня 2024р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Штат у кількості 1 одиниці

з місячним фондом заробітної плати

10000,00 (Десят тисяч грн..00 коп.)

Директор



Вілія Сергеева

Штатний розпис

ТОВ «АУДИТОРСКА КОМПАНІЯ

«ФІНАНСОВИЙ УСПІХ»

з «01» січня 2024 р.

№ п/п	Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Код за Класифікатором професій	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Індексація	Надбавки (доплати), грн.	Всього місячний фонд заробітної плати, грн.
1	2	3	4	5	6		7	8
1	Адміністрація	Директор	1210.1	1	10000,00			10000,00
	Разом			11				10000,00